

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Daisy Koorits

**TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE TÕSTMINE
ÕENDUSÜLIÕPILASTE SEAS
SA VILJANDI HAIGLA NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks turunduse erialal

Juhendaja: prof Kulno Türk

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE TÕSTMINE LÄBI TÖÖANDJA BRÄNDINGU ..	8
1.1. Tööandja atraktiivsuse mõiste, olulisus ja seda mõjutavad tegurid	8
1.2. Tööandja brändingu roll tööandja atraktiivsuse tõstmisel	15
1.3. Tööandja bränding ja tööandja atraktiivsus meditsiinivaldkonnas	22
2. SA VILJANDI HAIGLA TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE TÕSTMINE ÕENDUSÜLIÕPILASTE SEAS	29
2.1. Uuringu läbiviimine, metoodika ja valim	29
2.2. Õendusüliõpilaste ja Viljandi haigla õdede hinnangud tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriatele ja teguritele.....	37
2.3. Õendusüliõpilaste ja Viljandi haigla õdede hinnangud Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele.....	45
2.4. Õendusüliõpilaste eelistatud infokanalid töö otsimisel.....	51
2.5. Järeldused ja ettepanekud tööandja atraktiivsuse tõstmiseks õendusüliõpilaste seas	53
KOKKUVÕTE.....	57
VIIDATUD ALLIKAD	60
LISAD	65
Lisa 1. Ülevaade tööandja atraktiivsuse teguritest ja kategooriatest	65
Lisa 2. Uuringus kasutatud tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriad ja tegurid	70
Lisa 3. Küsimustik SA Viljandi Haiglas töötavatele õdedele.....	71
Lisa 4. Küsimustik õendusüliõpilastele	77
Lisa 5. Tööandja atraktiivsuse kategooriate keskmiste hinnangute osakaal.....	81
Lisa 6. Tööandja atraktiivsuse tegurite hinnangud: keskmine, mediaan, mood.	82
Lisa 7. Korrelatsioonid väärtuste kategooriate vahel	84
Lisa 8. TOP tööandja atraktiivsuse tegurid.....	85
Lisa 9. Fookusgrupi intervjuu kava	86
Lisa 11. Küsimustik fookusgrupile.....	88
Lisa 12. Fookusgrupis läbiviidud küsimustiku tulemused	89

Lisa 13. Fookusgrupi intervjuus arutletud küsimuste vastuste kokkuvõtted.....	90
Lisa 14. Hinnangud tööandja atraktiivsuse kategooriatele, õdede ja õendusüliõpilaste keskmiste hinnangute võrdlus (Mann Whitney U test).....	92
SUMMARY	93

SISSEJUHATUS

Eestis on võrreldes teiste arenenud riikidega meditsiiniõdede (edaspidi: õdede) suhe elanike arvu väiksem. Õdede vajadust suurendab tervisekeskuste rakendumine ja teise pereõe kaasamine perearsti-praksistesse, samuti on jõudsalt kasvamas iseseisva õendusabi pakkumine. Õdede vajadust suurendab ka praeguste õdede pensionile minek. (Tulevikuvaade tööjõu- ja...2017:49,52). Õdede puudus mõjutab tervishoiuteenuste kvaliteeti ja kättesaadavust. Sellest on mõjutatud kogu Eesti elanikkond ja see on oluline Eesti tervishoiusüsteemi jätkusuutlikkuse seisukohalt.

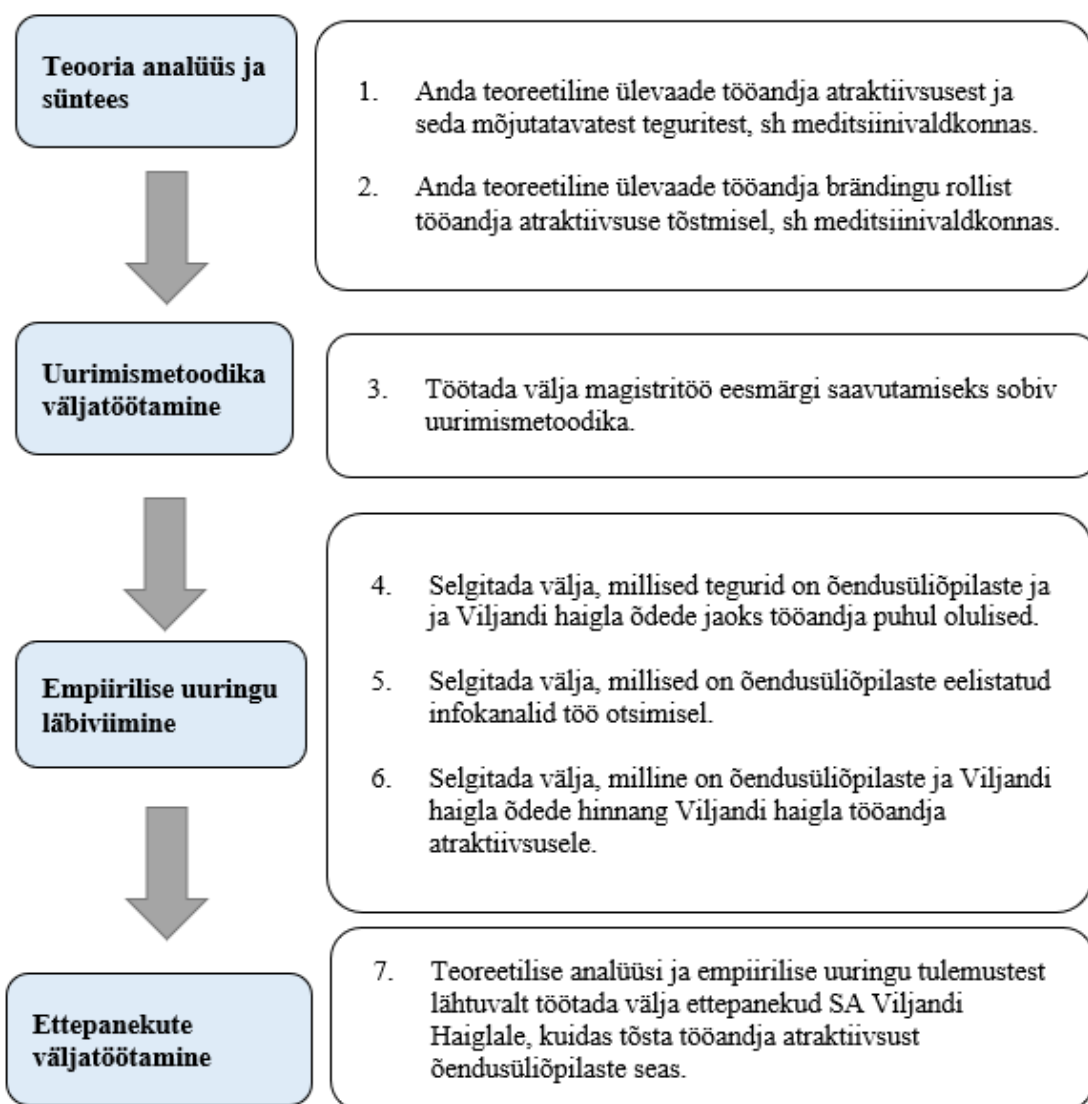
Õdede puudus on kõige suurem üldhaiglates ja kohalikes haiglates. (Tulevikuvaade tööjõu- ja... 2017:49,52). Magistritöö teema valik tulenes probleemist, et Viljandimaal asuvas üldhaiglas on õdede puudus. Paljud seal töötavad õed on ka pensionieas või sinna jõudmas. Uute õdede leidmine on keeruline, kandideerijaid on vähe. Konkurents töötajate leidmisel on tihe ja vaja on tõsta SA Viljandi Haigla kui tööandja atraktiivsust õendusüliõpilaste seas.

Uuringulõhe on, et meditsiinivaldkonnas on tööandja atraktiivsust vähe uuritud ja varasemalt pole autori teada Eestis läbiviidud ühtegi uuringut, mis on suunatud õendusüliõpilaste ja õdede arvamusele tööandja atraktiivsusest. Instar EBC OÜ on Eestis uurinud üliõpilaste, sealhulgas meditsiiniüliõpilaste, ootusi tööandjatele ning koostanud ka tööandjate pingerea. Viljandi haigla oli 2018. aastal läbiviidud uuringus 25. kohal (Eesti atraktiivseimad tööandjad 2019), mis näitab, et tööandja atraktiivsust oleks vaja tõsta.

SA Viljandi Haigla visioon on olla aastal 2023 patsientidele, klientidele ja partneritele eelistatuim tervishoiuga seotud terviklahenduste pakkuja. Oluline väljakutse on motiveeritud ja oskusliku tööjõu tagamine. Maakonnahaigla konkureerib tööjõu osas suuremate tõmbekeskustega ning seetõttu on vaja leida võimalusi tippspetsialistide

värbamiseks, arendamiseks ja hoidmiseks. Haigla üks kriitilisi edutegureid on olla hooliv ja arendav tööandja, kes suudab ligi tõmmata ja tööl hoida tippspetsialiste ja praktikante. Kriitilise edutegurina ravi ja teeninduskvaliteedi tagamisel on eraldi välja toodud ka kõrge õendusabi kvaliteedi tagamine. (Strateegia...2019:12-15).

Käesoleva töö eesmärk on töötada välja ettepanekud SA Viljandi Haiglale, kuidas tõsta tööandja atraktiivsust õendusüliõpilaste seas läbi tööandja brändingu. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgnevad uurimisülesanded, mis on esitatud joonisel 1.



Joonis 1. Uurimisülesanded. Allikas: (autori koostatud)

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimene alapeatükk annab ülevaate tööandja atraktiivsuse

olulisusest ning seda mõjutavatest teguritest. Teine alapeatükk kirjeldab tööandja brändingu rolli tööandja atraktiivsuse tõstmisel ning kolmas alapeatükk keskendub tööandja brändingu ja atraktiivsuse uuringutele meditsiinivaldkonnas.

Töö empiiriline osa koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldatakse uuringu valimit ja metoodikat. Teine peatükk annab ülevaate Tartu Tervishoiu Kõrgkoolis, Tallinna Tervishoiu Kõrgkoolis õppivate õendusüliõpilaste arvamusest, millised tegurid on tööandja puhul olulised. Samuti kirjeldab, millised tegurid on SA Viljandi Haiglas töötavatele õdedele tööandja puhul olulised ja kuidas õed hindavad neid tegurid Viljandi haigla kui tööandja puhul. Kolmandas peatükis esitab autor uurimustöö järeldused ja ettepanekud SA Viljandi Haiglale tööandja atraktiivsuse tõstmiseks õendusüliõpilaste seas.

Käesoleva töö piirangud on, et see on läbiviidud ühes meditsiiniorganisatsioonis (haiglas) ning ainult õdede ja õendusüliõpilaste sihtgrupi näitel. Seepärast ei saa tulemusi üldistada laiemalt kõigile meditsiinasutustele .

Autor tänab juhendajat professor Kulno Türki toetava ja julgustava suhtumise ning konstruktiivsete nõuannete eest. Samuti tänab autor kõiki uuringus osalejaid.

Magistritööd iseloomustavad märksõnad: tööandja atraktiivsus, tööandja väärtuspakkumine, tööandja bränding, tööandja atraktiivsuse skaala.

1. TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE TÕSTMINE LÄBI TÖÖANDJA BRÄNDINGU

1.1. Tööandja atraktiivsuse mõiste, olulisus ja seda mõjutavad tegurid

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse tööandja atraktiivsust ja selle olulisust organisatsioonile. Esitatud on erinevate autorite lähemised tööandja atraktiivsuse uurimisele ning käesoleva töö autoripoolne käsitus tööandja atraktiivsuse tegurite kategoriseerimiseks.

Tihe konkurents tööturul on viinud organisatsioonid olukorda, kus on hädavajalik mõista oma tulevaste töötajate ootusi ja vastavalt sellele kujundada oma personalipoliitikaid (Sharma, Prasad 2018:537). Võimekus meelitada ligi, valida tööle ja hoida tööl andekaid, tulemuslikke ja haritud töötajaid on organisatsiooni edu jaoks kriitilise tähtsusega (Jiang, Iles 2011:101; Alniacik, Alniacik 2012:1336; Figurska, Matuska 2013:49; Bakanauskiene *et al.* 2016:6; Sharma, Prasad 2018:536). Atraktiivse tööandja kuvand võimaldab tööandjal leida endale tööle kõige andekamaid töötajaid. (Figurska, Matuska 2013:35).

Erhart ja Ziegert (2005:901) arvavad, et kandidaatide ligimeelitamine on organisatsiooni edu jaoks elutähtis ja organisatsiooni atraktiivsus tööandjana tähendab, et kandidaadid mõtlevad organisatsioonist kui heast kohast, kus töötada. Berthon *et al.* (2005:156) defineerivad tööandja atraktiivsust kui kasu, mida potentsiaalsed töötajad näevad organisatsiooni heaks töötamises. Jiang ja Iles (2011:101) käsitlevad organisatsiooni atraktiivsust tööandjana, mis näitab, mil määral praegused ja tulevased töötajad hindavad organisatsiooni kui head kohta, kus töötada. Nad eelistavad kahte atraktiivsuse dimensiooni: sisemine ja väline. Väline tööandja atraktiivsus on jõud, mis tõmbab kandideerijate tähelepanu tööandja brändile ja sisemine julgustab praeguseid töötajaid tööle jääma. Seega tööandja atraktiivsuse tõstmine on väga oluline nii potentsiaalsete kui praeguste töötajate puhul ning see aitab meelitada ligi ja hoida tööl organisatsiooni jaoks sobivaid töötajaid.

Kirjanduses on kasutusel mõisted: organisatsiooni atraktiivsus tööandjana ja tööandja atraktiivsus. Käesoleva magistritöö autor kasutab edaspidi läbivalt mõistet tööandja atraktiivsus.

Et tõsta tööandja atraktiivsust on oluline saada teada, mis teeb tööandja atraktiivseks. Järgnevalt annab magistritöö autor ülevaate erinevatest käsitlustest, kuidas on uuritud tööandja atraktiivsust mõjutavaid tegureid. Varasem kirjandus tööandja atraktiivsuse teemal keskendub instrumentaalsele (töö ja organisatsiooniga seotud teguritele), sümboolsele (organisatsiooni omadustega seotud teguritele) ja interaktsionistlikule vaatele, mis keskendub töötaja isiklike omaduste ja organisatsiooni ning töö omaduste sobivusele. (Bakanauskiene *et al.* 2017:7).

Ronda *et al.* (2018:579) uurisid tööandja atraktiivsust ja leidsid, et tööandja valikut mõjutavad:

1. hüved, mida tööandja pakub töötajatele
2. töötaja tõlgendus pakutavatest hüvedest;
3. väärtus, mida töötaja tajub, et pakutavatest hüvedest saab.

Töötajad võivad hinnata tööandja poolt pakutavaid hüvesid positiivseteks, aga kui need ei ühti töötajate eesmärkidega ega loo neile väärtust, siis nad seda tööandjat ei vali. Kui tööandja selgitab välja väärtused, mis on töötajatele olulised, saab ta olla paindlikum, pakkudes alternatiive, mis loovad töötajale väärtust, isegi kui need pole täpselt samad hüved, mida töötaja on soovinud. (Ronda *et al.* 2018:574). Sellele seisukohale tuginedes keskendub käesoleva magistritöö autor oma töös teguritele ja väärtustele, mida uuritav sihtgrupp peab oluliseks tööandja puhul.

Berthon *et al.* (2005:159-162) töötasid välja skaala, et mõõta tööandja atraktiivsust Nad kategoriseerisid tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid viite väärtuste gruppi: huvipakkuv, sotsiaalne, majanduslik, arengu ja rakenduslik väärtus. Skaalat on tööandja atraktiivsuse uurimisel võtnud edaspidi aluseks mitmed erinevad autorid (nt Alniacik, Alniacik 2012:1339; Sivertzen *et al.* 2013:482; Dabrian *et al.* 2017:200-201), kes on seda kohandanud ja täiendanud. Erinevad autorid on käsitlenud erinevalt nii väärtuste kategooriaid, kui ka sinna kuuluvaid tegureid. Uuringute tulemused oluliste tegurite osas on erinevad ja pole üldistatavad kõikidele valdkondadele ja sihtgruppidele. Seetõttu

käesoleva töö autor ei analüüsi uuringute täpseid tulemusi ja tööandja atraktiivsuse tegurite pingeridasid, vaid annab magistritöö teoreetilises osas ülevaate uuritud kategooriatest.

Järgnevasse tabelisse 1 on koondatud erinevad tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriad, mida on uuritud ja nende selgitused. Väärtuse kategooria järgi on märgitud autorid, kes käesoleva magistritöö autori leitud artiklite põhjal on esimesena seda kategooriat eristanud.

Tabel 1. Tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriad (esimesena uurinud autorid)

Väärtuse kategooria	Näitab, mil määral muudab tööandja atraktiivseks...
Sotsiaalne väärtus (Berthon <i>et al.</i> 2005:159)	...töötamine positiivses töökeskkonnas, kus on head suhted ja meeskonnatöö
Huvipakkuv väärtus (Berthon <i>et al.</i> 2005:159)	...uuendusmeelsus, põnev ja loov töökeskkond, et toota kõrge kvaliteediga innovaatilisi tooteid ja teenuseid
Arengu väärtus (Berthon <i>et al.</i> 2005:162)	...töötajate tunnustamine, eneseuhkuse ja enesekindluse pakkumine; arengu ja karjäärivõimaluste pakkumine
Majanduslik väärtus (Berthon <i>et al.</i> 2005:159)	...töötasu, kindel ja püsiv töökoht ja palgakõrgenduse võimalused
Rakenduslik väärtus (Berthon <i>et al.</i> 2005:162)	...võimalus rakendada õpitut oma töös ja teadmiste jagamine teistega ning inim- ja kliendikeskne keskkond
Turu väärtus (Alniacik, Alniacik 2012:1339)	...innovaatilised ja kõrge kvaliteediga tooteid ja teenused, kliendikesksus; võimalust rakendada töös koolis õpitut töös
Innovatsiooni väärtus (Sivertzen <i>et al.</i> 2013:482)	..., et organisatsioon toodab innovaatilisi ja kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid ning on uuendusmeelne.
Töö-eraelu tasakaalu väärtus (Dabrian <i>et al.</i> 2017:200-201)	..., et tööandja pakub paindlikke töötingimusi, mis võimaldavad töötajal säilitada tasakaalu töö ja eraelu vahel
Juhtimise väärtus (Dabrian <i>et al.</i> 2017:201)	...toetavad juhid, kes austavad ja tunnustavad oma töötajaid
Koostöö väärtus (Alniacik, Alniacik 2012:1339)	...“käed külge” praktika ja toetavad ja julgustavad kolleegid
Töökeskkonna väärtus (Alniacik, Alniacik 2012:1339)	...põnev töökeskkond

Psühholoogiline väärtus (Sivertzen <i>et al.</i> 2013:479)	...töötamine paneb töötaja end tundma hästi, hinnatuna, tunnustatuna ja tõstab töötaja enesehinnangut
Eetiline väärtus (Sengupta <i>et al.</i> 2015:312, Jain, Bhatt 2015:639)	...tööandja järgib eetilisi põhimõtteid.
Maine väärtus (Uppal <i>et al.</i> 2018:4-5)	...organisatsiooni bränd, maine, tuntud ja innovaatilised tooted ning juhtimine.
Mitmekülgse väärtus (Uppal <i>et al.</i> 2018:5)	...väljakutsuvad ja huvitavad tööülesanded, mitmekülgse edendamine ja tööga rahulolu.

Allikas: (autori koostatud Berthon *et al.* 2005:159,162,Alniacik, Alniacik 2012:1339, Sivertzen *et al.*2013:479,482, Dabrian *et al.* 2017:200-201,Sengupta *et al.* 2015:312, Jain, Bhatt 2015:639, Uppal *et al.* 2018:4-5 põhjal)

Eelnev tabel oli esitatud tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriate ja neid esimesena uurinud autorite kohta. Järgnevalt annab autor täpsema ülevaate, milliseid tööandja atraktiivsuse kategooriad (sh väärtuste kategooriaid) on erinevad autorid uurinud. Kuna paljud autorid on uurinud samu tegureid, kuid kategoriseerinud neid erinevalt, siis käesoleva töö autor koostas tööandja väärtuste kategooriad ja tegureid koondava tabeli, mis on esitatud töö lisas 1.

Jiang, Iles (2011:107) uurisid majandusliku, huvipakkuva, sotsiaalse ja arengu väärtuse ning brändi usaldusväärsuse seost sisemise ja välise tööandja atraktiivsusega ja leidsid, et need on seotud. Berthon *et al.* (2005:159-162) skaalast jätsid nad välja rakendusliku väärtuse või kategoriseerid teisiti. Artiklis polnud välja toodud konkreetseid tegureid, mida nad uurisid.

Alniacik, Alniacik (2012:1339-1342) töötasid välja tööandja atraktiivsuse skaala, milles Berthoni *et al.* (2005:159-162) väärtuste kategooriatest olid esindatud sotsiaalne väärtus, majanduslik väärtus ja rakenduslik väärtus. Omalt poolt tõid nad eraldi välja koostöö väärtuse, turu väärtuse ja töökeskkonna olulisuse.

Biswas ja Suar (2013:95) tuginesid oma uuringus samadele väärtuste kategooriatele nagu Berthon *et al.* (2005:159-162): sotsiaalne väärtus, huvipakkuva väärtus, arengu väärtus, majanduslik väärtus ja rakenduslik väärtus. Need kõik kategooriad olid tööandja atraktiivsuse puhul olulised. Üldjoontes olid ka uuritavad tegurid samad. Täiendava

tegurina oli uuringus töö ja eraelu tasakaal, aga artiklis polnud välja toodud, millisesse kategooriasse see paigutati.

Sivertzen *et al.* (2013:476-479) uurisid sotsiaalse, huvipakkuva, majandusliku, arengu ja rakendusliku väärtuse seost organisatsiooni mainega ja maine seost töötaja kavatsusega kandideerida tööle, mis näitab ka tööandja atraktiivsust. Lisaks uurisid nad sotsiaalmeedia kasutuse seost organisatsiooni mainega. Uuringu tulemused näitasid, et statistiliselt oluline seos on tööandja mainega ja seeläbi ka tööandja atraktiivsusega oli rakenduslikul väärtusel, innovatsiooni väärtusel, psühholoogilisel väärtusel ja sotsiaalmeedia kasutamisel. Sotsiaalsel ja majanduslikul väärtusel ei olnud statistiliselt olulist seost organisatsiooni mainega. Psühholoogilisel väärtusel oli ka otsene seos kavatsusega tööle kandideerida. Selle uuringu panus on innovatsiooni ja psühholoogilise väärtuse eraldi välja toomine.

Dabrian *et al.* (2017:201) tõid lisaks sotsiaalsele, huvipakkuvale, rakenduslikule, majanduslikule ja arengu väärtusele välja veel juhtimise ja töö ja eraelu tasakaalu väärtuse. 2019 aastal uurisid nad lisaks nendele väärtustele tööandja atraktiivsuse seost ka tööandja brändi kuvandiga (Dabrian *et al.* 2019:86). Dabrian *et al.* (2017:202) leidsid, et peamiselt tullakse tööle sotsiaalse ja huvi väärtuse pärast ja suurimad töölt lahkumise põhjused on seotud majandusliku ja juhtimise väärtusega.

Ronda *et al.* (2018:595-596) andsid ülevaate tööandja atraktiivsuse teguritest, mida erinevad autorid on uurinud ning grupeerisid need kümneks väärtuse kategooriaks: sotsiaalne väärtus, arengu väärtus, rakenduslik väärtus, huvipakkuv väärtus, majanduslik väärtus, turu väärtus, koostöö väärtus, psühholoogiline väärtus, eetiline väärtus, innovatsiooni väärtus. Uppal *et al.* (2018:4) kategoriseerisid tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid 7 kategooriasse: sotsiaalne väärtus, maine väärtus, mitmekülgsuse väärtus, arengu väärtus, rakenduslik väärtus ja töökeskkond.

Lisaks tööandja atraktiivsuse tegurite väärtusteks kategoriseerimisel on erinevad autorid grupeerinud tegureid ka muudel viisidel. Sengupta *et al.* (2015:308-321) lõi tööandja väärtuspakkumise mudeli, mis koosneb tööandja brändi väärtustest. Nad eristasid sisemise ja välise brändi loomiseks olulisi väärtusi. Sisemise brändi puhul on olulised karjäärivõimalused, õiglus, töötajate kaasamine, tööheaolu, töökeskkond ja

lugupidamine. Välise brändi loomisel osutusid oluliseks tööandja kuvandi loomine ja fundamentaalsed väärtused, tööstruktuur, töökultuur (mis pakub pikaajalisi töösuhteid, arengut, mugava töökeskkonda), soovitud ja tunnustus.

Maxwell ja Knox (2009:900-901) leidsid et töötajate jaoks on tööandja puhul olulised töökeskkond, töökaaslased, töö iseloom, juhtimisstiil, tasustamine, juhtide ja töötajate vahelised suhted, organisatsiooni edukus, ettevõtte tooted ja teenused, ettevõtte väline kuvand. Sharma ja Prasad (2018:543-544) leidsid, et tööandja brändingu tegevustest sõltub kui positiivne on tööandja maine töötajate seas ja see mõjutab nende otsust, kas liituda organisatsiooniga. Nad grupeerisid tööandja atraktiivsuse tegurid 5 kategooriasse: arenguvõimalused, tööandja maine, ühtekuuluvus, töö ja eraelu tasakaal, eetika ja sotsiaalne vastutustundlikkus. (*Ibid* 550). Bakanauskiene *et al.* (2016:12-13) töötasid välja tööandja atraktiivsuse skaala, mis koosnes kuuest dimensioonist: töö keskkond, organisatsiooni keskkond, majanduslik väärtus, koolitamine ja arendamine, tunnustamine ja rahvusvahelised võimalused.

Alati pole oluline tegureid grupeerida. Bakanauskiene *et al.* (2017:4-12) täiendasid veel tööandja atraktiivsust mõjutavate tegurite loetelu, kuid ei grupeerinud neid kategooriatesse. Uuriti 67 erinevat tegurit. Peamised tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid olid hea atmosfäär, piisav palk ja huvitav töö.

Kuigi kõik autorid pole uurinud tööandja atraktiivsust kindlates kategooriates, on nende uuritud tööandja atraktiivsuse tegureid võimalik grupeerida. Magistritöö autori teada pole hetkel loodud ühtset täiendatud skaalat, mis oleks samadel väärtustel ja teguritel põhinev. Lisas 1 olevast tabelist on näha kui erinevalt on tööandja atraktiivsuse tegureid kategoriseeritud. Seal on esitatud ka autoripoolne lähenemine, kuidas erinevaid tööandja atraktiivsuse tegureid grupeerida. Tabelis 2 on välja toodud autori välja pakutud tööandja väärtuse kategooriad ning selle kohta käivad tegurid, mida autor kasutab magistritöö empiirilises uuringus. Väärtuse kategooria järgi on märgitud sulgudes väärtuste kategooriad, mille all tegureid varasemalt on uuritud. Täpsed viited iga tegurit varem uurinud autoritele on esitatud töö lisas 1.

Tabel 2. Tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriad ja tegurid

Väärtuse kategooria	Tööandja atraktiivsuse tegurid
1. Suhete ja koostöö väärtus (sotsiaalne, koostöö, rakenduslik)	Head suhted kolleegidega
	Head suhted juhtidega
	Organisatsioonis on positiivne tööõhkkond
	Hea koostöö kolleegidega
2. Arengu ja eneseteostuse väärtus (arengu, huvipakkuv, sotsiaalne)	Karjääri ja arenguvõimalused
	Väljakutsuvad tööülesanded
	Eneseteostusvõimalused
	Edasist karjääri toetav töökogemus
	Mitmekülgne töö
4. Rakenduslik ja tähenduslik väärtus (rakenduslik, turu, koostöö)	Organisatsioon panustab ühiskonda
	Tähendusrikas töö
	Võimalus rakendada ülikoolis õpitut töös
	Võimalus jagada oma teadmisi
	Ettevõttes töötamine annab võimalusi teisi inimesi aidata
	“Käed külge” praktika
5. Majanduslik väärtus (majanduslik, sotsiaalne, rakenduslik)	Keskmisest kõrgem palgatase
	Head võimalused palgatõusule
	Püsiv ja kindel töökoht
	Atraktiivne tasude pakett (nii rahalised kui mitterahalised hüved)
6. Turu ja innovatsiooni väärtus (turu, innovatsiooni, huvipakkuv, rakenduslik)	Organisatsiooni teenused on kõrge kvaliteediga
	Organisatsiooni teenused on innovaatilised
	Organisatsioon on patsiendi/ kliendikeskne
	Organisatsioon on innovaativne ja uuendusmeelne
	Organisatsioonis on kaasaegsed töötingimused
7. Juhtimise ja töökorralduse väärtus (sotsiaalne, juhtimise, arengu)	Paindlik tööaja korraldus
	Toetavad juhid
	Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse
	Töö ja eraelu tasakaal
	Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid
	Selged ja arusaadavad rollid
	Iseseisvus tööga seotud otsuste tegemisel
	Organisatsioonis arvestatakse töötajate potentsiaaliga
8. Psühholoogiline väärtus (psühholoogiline, sotsiaalne, arengu)	Organisatsioonis töötamine tekitab uhkustunde
	Organisatsioonis töötamine muudab mind enesekindlamaks
	Ühtekuuluvustunne
9. Maine väärtus	Organisatsioonil on hea maine
	Organisatsiooni töötajad soovivad organisatsiooni tööandjana
	MUUD TEGURID
	Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid
	Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias
	Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed
	Organisatsioon asub minu elukoha lähedal
	Organisatsioon väärtustab töötajate loovust

Allikas: (autori koostatud Berthon *et al.* 2005:159,162,Alniacik, Alniacik 2012:1339, Sivertzen *et al.* 2013:479,482; Biswas, Suar 2013:95; Chhabra, Sharma (2014:55); Dabrian *et al.*

2017:200-201, Sengupta *et al.* 2015:312, Jain, Bhatt 2015:639, Bakanauskiene *et al.* 2016:15; Bakanauskiene *et al.* 2017:12; Uppal *et al.* 2018:4-5; Rushika, Prasad 2019:202 põhjal)

Tööandja atraktiivsuse skaalat saab kasutada erinevates olukordades, näiteks praegustelt ja potentsiaalsetelt töötajatelt tööandja kohta arvamuse küsimisel. Samuti saab skaalat aluseks võtta ka turundustegevustes ja personalijuhtimises tööandja brändi tööriistana (Berthon *et al.* 2005:168).

Tööandja atraktiivsuse tõstmine on oluline organisatsiooni jaoks sobivate töötajate ligimeelitamisel ja töö hoidmisel. Seda mõjutavad paljud tegurid, mida on võimalik grupeerida erinevalt. Käesoleva töö autor leidis, et tööandja atraktiivsuse tegureid võiks grupeerida järgnevasse kategooriatesse: suhted ja koostöö, areng ja eneseteostus, rakenduslik ja tähenduslik, majanduslik, turu ja innovatsiooni, maine ning psühholoogiline väärtus.

1.2. Tööandja brändingu roll tööandja atraktiivsuse tõstmisel

Käesolevas alapeatükis selgitatakse tööandja brändingu mõistet ja kujundamist ning analüüsitakse selle rolli tööandja atraktiivsuse tõstmisel. Tööandja brändi kujundamise erinevatele teoreetilistele lähenemistele tuginedes pakub autor ka omapoolse lähenemise tööandja brändi kujundamise protsessile.

Bränd on iga organisatsiooni üks väärtuslikumaid varasid ning brändi juhtimine selle edukuse võtmetegur. (Backhaus, Tikoo 2004:501; Sharma, Prasad 2018:537). Ettevõtte on alati keskendunud toote brändingule, nüüdseks on bränding jõudnud ka inimressursijuhtimise valdkonda. 1990-ndatel hakkasid organisatsioonid mõistma, et läbi parema tööjõu on võimalik saavutada konkurentsieelis ning selleks on vaja tööle meelitada talente ja arendada ning hoida oma brändi eelistatud tööandjana. (Sharma, Prasad 2018:537-538)

Tööandja brändi defineerisid esimesena Ambler ja Barrow (1996:187), et see on kogum funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest eelistest, mida ettevõtte pakub töötajatele. Tööandja bränd peegeldab organisatsiooni väärtuseid, filosoofiat, käitumist, sümboleid, kommunikatsiooni ja muid tegureid, mis eristavad ettevõtet kõigist teistest ning, mis loob positiivse kuvandi sihtgrupi seas. (Bali, Dixit 2016:184). Tööandja

brändiga on tihedalt seotud tööandja bränding. Tabel 3 annab ülevaate erinevate autorite tööandja brändingu definitsioonidest.

Tabel 3. Tööandja brändingu definitsioonid

Autor	Tööandja brändingu definitsioon
Lloyd (2002)	Organisatsiooni püüdluste tulemus, kommuniqueerides praegustele ja tulevastele töötajatele, et organisatsioon on ihaldusväärne koht töötamiseks.
Backhaus, Tikoo (2004:501)	Protsess kommuniqueerimaks organisatsiooni eristavat väärtuspakkumist töötajatele.
Edwards, M.R (2009:6)	Tegevus, kus rakendatakse turunduspõhimõtteid inimressursside juhtimisega seotud tegevustes. (nii praeguste kui uute töötajatega seotud).
Sengupta <i>et al.</i> (2015:307)	Organisatsiooni strateegiline tööriist, et turundada oma unikaalset tööandja väärtuspakkumist praegustele ja potentsiaalsetele töötajatele
Tanwar, Prasad (2016:188)	Organisatsiooni pikaajaline strateegia uute töötajate tööle meelitamiseks, olemasolevate töötajate organisatsiooniga sidumiseks ja motiveerimiseks.
Dabrian <i>et al.</i> (2019:83)	Tööandja bränding on efektiivne strateegia, mille abil luua konkurentsieelis tööjõuturul.

Allikas: (autori koostatud Lloyd 2002, Backhaus, Tikoo 2004:501, Edwards, M.R 2009:6, Sengupta *et al.* 2015:307, Tanwar, Prasad 2016:188, Dabrian *et al.* 2019:83 põhjal)

Tabelis toodud definitsioonidest võib sarnasusena välja lugeda, et tööandja brändingu eesmärk on muuta tööandja atraktiivsemaks nii praegustele kui tulevastele töötajatele. Erinevusteks on, et tööandja brändingut on defineeritud kui protsessi, tegevust, strateegiat, tööriista ja ka kui tulemust. Käesoleva magistritöö autori definitsioon on, et tööandja bränding on organisatsiooni strateegia, kuidas unikaalse väärtuspakkumise kommunikatsiooni kaudu tõsta tööandja atraktiivsust praeguste ja potentsiaalsete töötajate seas.

Turunduses tähendab bränding tegevust, mille eesmärk on suurendada tõenäosust saada klientide poolt valituks. Tööandja brändingu eesmärk on, et tööandja saaks valituks töötajate poolt (Biswas, Suar 2013:100), esitleda tööandjat atraktiivsena praegustele ja tulevastele töötajatele (Backhaus 2016:193). Tööandja brändingust on kujunenud hädavajalik juhtimispraktika, et luua tulevaste töötajate seas eelistatud tööandja kuvandit. (Jain, Bhatt 2015:634). Tööandja brändingu peamine eesmärk on luua kuvand, et organisatsioon hoolib oma töötajate huvidest ja vajadustest, panustab nende

professionaalsesse arengusse ning kohandab oma tegevusi vastavalt tööjõuturu trendidele. (Figurska, Matuska 2013:37). Positiivne tööandja kuvand teeb ettevõttest atraktiivse tööandja. Selleks, et potentsiaalsetel töötajatel tekiks tööandja suhtes positiivne kuvand, peab neil olema teadmine organisatsiooni väärtuspakkumisest (Chhabra, Sharma 2014:57). Samuti peavad organisatsioonid tööandja brändingu eesmärgi saavutamiseks teadma, millist tööandjat töötajad otsivad. (Biswas, Suar 2013:100).

Organisatsioonid püüavad leida uusi innovaatilisi viise, kuidas turundada end potentsiaalsetele töötajatele. Väljakutseks on, kuidas arendada organisatsiooni brändi, et meelitada ligi kõrge potentsiaaliga kandidaate. Siin ei aita lühiajalised turundustegevused, on vaja pikaegset strateegiat, kuidas saada eelistatud tööandjaks. (Bali, Dixit 2016:183-184).

Backhaus ja Tikoo (2004:502-503) kirjeldavad kolme tööandja brändi kujundamise etappi. Esiteks peab organisatsioon välja töötama unikaalse väärtuspakkumise, mida tööandja töötajatele pakub. See peab olema realistlik ja kooskõlas organisatsiooni kultuuriga. Väärtuspakkumisest saab tööandja brändi keskne sõnum. Teiseks peab tööandja turundama väärtuspakkumist potentsiaalsetele töötajate sihtgruppidele ja kolmandaks peab tööandja turundama brändi oma töötajate seas, et see saaks organisatsioonikultuuri osaks. Käesoleva töö autori seisukoht on, et selleks et väärtuspakkumine oleks realistlik, peab see olema kooskõlas organisatsiooni töötajate arvamusega tööandjast. Väärtuspakkumist võiks enne kommunikeerida olemasolevatele töötajatele ja seejärel potentsiaalsetele töötajatele.

Backhaus ja Tikoo (2004:502-503) kirjeldatud tööandja brändingu protsessil põhineb ka Chhabra, Sharma (2014:57-58) välja töötatud mudel. Tööandja bränding algab organisatsiooni väärtuste, poliitikate ja ideoloogiate analüüsist, mille tulemusena luuakse väärtuspakkumised ja neid kommunikeeritakse potentsiaalsetele töötajatele. Teadmised tööandja väärtuspakkumisest tekitavad potentsiaalsetes töötajates kujutluse tööandja brändist. Positiivne tööandja kuvand teeb organisatsioonist atraktiivse tööandja (*Ibid* 2014:57-58). Seega tööandja brändingul ja tööandja atraktiivsusel on otsene seos.

Praktikud soovivad viieastmelist protsessi tugeva tööandja brändi arendamiseks (Berthon *et al.* 2005:154):

- 1) Organisatsiooni tundma õppimine.
- 2) Brändi lubaduse loomine töötajatele, mis peegeldab brändi lubadust klientidele.
- 3) Brändi lubaduse mõõtmiseks standardite loomine.
- 4) Tegevuste joondamine, et need toetaks brändi lubadust.
- 5) Lubaduste elluviimine ja tulemuste mõõtmine.

Figurska, Matuska (2013:38) kirjeldavad tööandja brändi loomise protsessi järgnevalt:

- 1) Olemasoleva tööandja brändi kirjeldamine: millisena töötajad ja potentsiaalsed töötajad organisatsiooni näevad.
- 2) Visiooni kirjeldamine: milline tööandja tahaks olla töötajate ja potentsiaalsete töötajate arvates.
- 3) Soovitud ja tegeliku tööandja brändi vahelise erinevuse kindlaks määramine.
- 4) Plaani välja töötamine, kuidas visioon reaalsuseks muuta.
- 5) Tegutsemine, et jõuda soovitud tulemuseni.
- 6) Kontrollimine, kas tegevused annavad soovitud tulemused.
- 7) Plaani muutmine kui tegevused ei anna soovitud tulemusi.

Rosenthorn (2009:26) on kirjeldanud tööandja brändingu protsessis viit etappi, mis tuleb läbi teha nii sisemise kui välise tööandja brändingu puhul:

- 1) Visiooni sõnastamine;
- 2) uurimine;
- 3) arendamine ja testimine (selles etapist kujundatakse tööandja väärtuspakkumist);
- 4) rakendamine;
- 5) tulemuste mõõtmine.

Võttes arvesse eespool kirjeldatud etappe, pakub käesoleva töö autor välja võimaliku protsessi tööandja brändi kujundamiseks, mille abil tõsta ka tööandja atraktiivsust. Autori pakutud etappidele on järele kirjutatud sulgudesse, milliste autorite seisukohtadele magistritöö autor tugineb. Tööandja brändingu etapid võiksid olla järgnevad:

- 1) **Analüüsimine** – millisena praegused ja potentsiaalsed töötajad näevad tööandjat ja mida nad ootavad healt tööandjalt, kas see läheb kokku ettevõtte tööandja brändi visiooniga. (Figurska, Matuska 2013:38, Chhabra, Sharma 2014:57-58)

- 2) **Väärtuspakkumise loomine** arvestades, mida praegused ja tulevased töötajad ootavad ja mida tööandja pakub tuginedes ka sellele, mida praegused töötajad peavad ettevõtte tugevusteks. Väärtuspakkumine peaks olema sihtgrupipõhine. (Backhaus ja Tikoo 2004:502-503, Berthon *et al.* 2005:154, Chhabra, Sharma 2014:57-58, Rosenthorn 2009:26)
- 3) **Väärtuspakkumise kommunikatsioon** töötajatele ja potentsiaalsetele töötajatele. (Backhaus ja Tikoo 2004:502-503, Chhabra, Sharma 2014:57-58)
- 4) **Tegevuskava loomine**, et parandada neid aspekte, mis on potentsiaalsetele töötajatele olulised, aga praegused töötajad hetkel ei hinnanud kõrgelt. (Figurska, Matuska 2013:38)
- 5) **Muudatuste ellu viimine** (Berthon *et al.* 2005:154, Rosenthorn 2009:26, Figurska, Matuska 2013:38)
- 6) **Tegevuste tulemuste mõõtmine** (Berthon *et al.* 2005:154, Rosenthorn 2009:26, Figurska, Matuska 2013:38)

Tööandja brändi kujundamisel tuleks lähtuda visioonist, milline tahab organisatsioon tööandjana olla (Rosenthorn 2009:26, Figurska, Matuska 2013:38), seada eesmärgid ja ka mõõdikud. Brändi kujundamise etappide ajal peaks sõnastatud visiooni kogu aeg meeles pidama. Tööandja bränding on pidev protsess. Kui organisatsioon muutub, tuleb ka brändi ümber kujundada. Autori ettepanekud tööandja brändi kujundamise etappideks on esitatud järgneval joonisel 2.

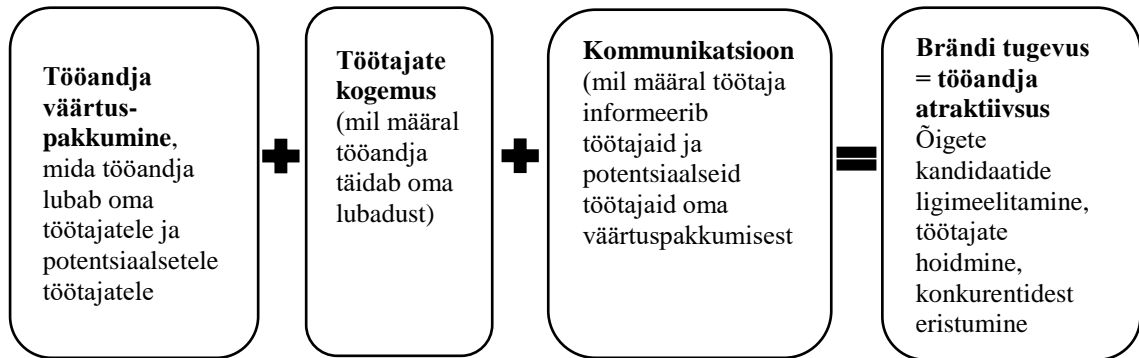


Joonis 2. Tööandja brändingu protsess. Allikas: (autori koostatud Backaus ja Tikoo 2004:502-503; Berthon *et al.* 2005:154; Rosenthron 2009:26; Figurska, Matuska 2013:38 ja Chhabra, Sharma 2014:57-58 põhjal)

Organisatsioonid peavad ühendama tööandja brändingu ja muudatuse juhtimise. Kui toimuvad strateegilised muudatused, tuleb tagada, et nii sisemise kui ka välise brändi sõnumid oleksid ajakohased ja reaalsed. Kui bränd muutub, tuleb seda töötajatele kommunikeerida juba muudatuste protsessis, et vältida usalduse ja maine kaotust. (Backhaus 2016:199).

Tööandja brändingu protsessis on kesksel kohal töötajad, sest nad saavad, kas tugevdada brändi kommuniqueeritud väärtusi või õõnestada kommuniqueeritud sõnumite usaldusväarsust. Seetõttu on oluline jälgida, kas töötajate väärtused ja käitumine on vastavuses soovitud brändi väärtustega. (Berthon *et al.* 2005:153). Organisatsioonid peaksid keskenduma sellele, et nad peavad oma brändi lubadust olemasolevate töötajate seas, kes on organisatsiooni nägu, et nad hakkaksid tööandja brändi saadikuteks. Nende arvamus organisatsioonist mõjutab oluliselt tööandja brändi. (Bali, Dixit 2016:190; Cascio, Graham 2016:186). Tööandja brändi olemus peaks peegeldama töötajate väärtusi (Biswas, Suar 2013:100). Tanwar, Prasad (2016:202) leidsid, et väärtuspakkumise põhjalik kommunikatsioon töötajate seas ja töötajate tunnustamine aitab neid arendada brändi saadikuteks.

Rosenthorn (2009:20) kirjeldab, et brändi tugevus sõltub tööandja väärtuspakkumisest ja töötajate tegelikust töökogemusest. Käesoleva magistr töö autor täiendab, et tööandja brändi tugevust mõjutab ka selle kommunikatsioon töötajatele (Tanwar, Prasad 2016:202) ja potentsiaalsetele töötajatele (Chhabra, Sharma 2014:57).



Joonis 3. Tööandja brändi tugevus. Allikas: (autori koostatud Rosenthorn 2009:20; Chhabra, Sharma 2014:57 ja Tanwar, Prasad 2016:202 põhjal)

Igal tööandjal on bränd (Cascio, Graham 2016:185, Backhaus 2016:193). See võib olla positiivne või negatiivne. Mõned organisatsioonid ei pruugi teada, milline nende bränd on. (Cascio, Graham 2016:185). Kõik organisatsioonid ei tegele efektiivselt brändinguga, et end teistest tööandjatest eristada (Backhaus 2016:193). Kui organisatsioonid ei pööra tähelepanu oma brändile, siis see kujuneb iseenesest. Infot organisatsioonide kohta jagatakse sotsiaalvõrgustikes, blogides ja muudes kanalites ning tööandja bränd võib muutuda väga kiirelt. Väga oluline on, et tööandja omaks ise oma brändi üle kontrolli. (Cascio, Graham 2016:185)

Chhabra, Sharma (2014:55) kirjeldavad tööandja brändingut kui strateegiat tööandja atraktiivsuse tõstmiseks. See on tööriist, et ligi meelitada ja hoida talente. Nad leidsid, et tööandja brändi puhul on olulised järgmised tegurid: tasustamine, karjääri- ja arenguvõimalused, töö iseloom, brändi nimi, organisatsiooni kultuur, töötajate võimustamine, koolitused, toetavad ja julgustavad kolleegid, innovaatilised lähenemised tööle, organisatsiooni panustamine ühiskonda, püsiv ja kindel töökoht, tunnustus, head suhted juhtidega, organisatsiooni kliendikesksus ja ühtekuuluvustunne.

Tanwar, Prasad (2016:202) leidsid, et tugeva tööandja brändi arendamisel tulevad kasuks töö ja eraelu tasakaalu tagamine, tervislik töökeskkond, sotsiaalne vastutustundlikkus ja

heade õppimisvõimaluste tagamine töötajatele. Samuti leidsid nad, et sotsiaalmeedia on hea tööriist, mida ka töötajad saavad kasutada oma tööandja soovitamiseks. Tanwar, Prasad (2017:408-409) töötasid välja tööandja brändi skaala, mis koosneb viiest kategooriast: positiivne tööõhkkond, koolitus- ja arenguvõimalused, töö ja eraelu tasakaal, eetika ja sotsiaalne vastutustundlikkus ning tasustamine ja hüved. Chhabra, Sharma (2014:55) ja Tanwar, Prasad (2016:202;2017:408-409) kirjeldatud tööandja brändi tegureid võib käsitleda ka tööandja atraktiivsuse teguritena.

See, et tööandja atraktiivsuse ja tööandja brändi puhul kasutatakse samasid tegureid näitab, et tööandja atraktiivsus on otseselt seotud tööandja brändinguga. Tööandja brändi strateegia kujundamine ja rakendamine on organisatsioonile hädavajalik, et ligi meelitada ja hoida talente (Deepa, Rupashree 2017:75).

Tööandja atraktiivsuse ja maine tõstmine vajab pidevat pingutust. Tuleb defineerida organisatsiooni eristavad tegurid, tutvustada neid potentsiaalsetele töötajatele ning lasta neil elada kommuniqueeritud kogemust kuni nad organisatsiooni liikmeks saavad. Organisatsioonid peavad kujundama oma mainet nii praeguste kui tulevaste töötajate seas ja ühiskonnas laiemalt. (Sharma, Prasad 2018:561).

Tööandja brändingul on oluline roll tööandja atraktiivsuse tõstmisel. Selle eesmärk on, et tööandja saaks valituks töötajate poolt (Biswas, Suar 2013:100). Kokkuvõtlikult võib öelda, et tööandja atraktiivsus on soovitud tulemus ja tööandja bränding on strateegia soovitud tulemuse saavutamiseks.

1.3.Tööandja bränding ja tööandja atraktiivsus meditsiinivaldkonnas

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse ülevaade tööandja atraktiivsuse ja tööandja brändingu teemal läbiviidud uuringuid meditsiini valdkonnas. Autor analüüsib tööandja atraktiivsuse tegureid, grupeerides need peatükis 1.1 välja toodud kategooriatesse.

Organisatsiooni atraktiivsus on üks ärijuhtimise põhiväärtustest, eriti tööjõumahukas tervishoiuvaldkonnas. Silmapaistvate, professionaalsete meditsiinitöötajate ligimeelitamine aitab kaasa meditsiinilise konkurentsieelise loomisele. (Yan, Kung 2017¹:33).

Autor töötas läbi 11 meditsiinivaldkonnas läbiviidud uuringut, mis olid seotud tööandja brändingu või tööandja atraktiivsusega, neist 5 keskendusid ödede sihtgrupile. Järgnev tabel 4 annab ülevaate uuringute fookusest ja kasutatud meetoditest.

Tabel 4. Ülevaade tööandja brändingu ja atraktiivsuse uuringutest meditsiinivaldkonnas

Autorid	Uuringu fookus	Kasutatud meetodid
Van Hoya (2008)	Uuriti seost kas õendustöötajate taju tööandja maine kohta mõjutab seda, kas töötajad soovivad oma tööandjat teistel ja seda, kas nad nõustuvad värbamismaterjalides tööandjast rääkima	Kvantitatiivne – küsimustikud töötajatele
Van Hoya (2012)	Värbamiskanalite seos tööandja atraktiivsusega Belgia ödede näitel	Kvantitatiivne – küsimustik ödedele ja õendustudengitele
Heilmann (2010)	Soome haigla tööandja brändi kuvand	Kvalitatiivne juhtumiuuring – grupiintervjuu
Heilmann (2010 ²)	Soome haiglate talendijuhtimise kitsaskohad ja ettepanekud, kuidas parandada meditsiinitöötajate värbamist ja hoidmist	Kvalitatiivne uuring . intervjuud meditsiinitöötajate värbajatega
Trybou <i>et al.</i> (2014)	Suhetega seotud, majanduslike ja professionaalsete tegurite seos tööandja atraktiivsusega Belgia arstide seas	Kvantitatiivne uuring – küsimustik
Merk, Rahmel (2016)	Ülevaade Saksamaa haiglate tööandja atraktiivsusest	Saksakeelsete teadusallikate sisuanalüüs
Carpentier <i>et al.</i> (2017)	Haigla sotsiaalmeedia profiili seos tööandja atraktiivsusega ödede seas	Kvantitatiivne uuring – küsimustik + eksperiment
Yan, Kung (2017 ¹)	Tööandja kuvandi ja tasustamise ja hüvede süteemi seos tööandja atraktiivsusega	Kvantitatiivne uuring – küsimustik
Yan, Kung (2017 ²)	Haigla kuvandi seos ödede arvamusega tööandja atraktiivsusest (riiklikud vs erahaiglad)	Kvantitatiivne uuring – küsimustik
Yeager, Wisniewski (2017)	Tegurid, mis mõjutavad ödede otsuseid töötada avaliku sektori tervishoiuasutustes	Kvantitatiivne uuring – küsimustik
Berry, Martin (2018)	Ülevaade, mida tervishoiuasutused enda karjäärilehel presenteerivad	Kvalitatiivne uuring – kodulehekülgede sisuanalüüs

Allikas: (Autori koostatud Van Hoya 2008, Heilmann 2010, Heilmann 2010², Trybou *et al.* 2014, Merk, Rahmel 2016, Carpentier *et al.* 2017, Yan, Kung 2017¹, Yan, Kung 2017², Yeager, Wisniewski 2017 ja Berry, Martin 2018 põhjal)

Haiglasse personali värbamisel on suurim probleem kandidaatide puudus. (Heilmann 2010:137,139). Haigla jaoks on oluline olla oma sihtgrupi jaoks atraktiivne tööandja ja eristada ennast konkurentidest. (Carpentier *et al.* 2017:2697). Heilmann (2010:134-135) tõi välja ödede puuduse probleemi Soome haiglates ja leidis, et elanikkonna vananemise ja ödede puudusega toimetulekuks peavad tervishoiuorganisatsioonid kindlustama, et nad tagavad oma ödedele töö omadused ja tingimused, mis suurendavad töötajate tööga

rahulolu ja pühendumust, samas võttes arvesse nende soovi paindlikule töökorraldusele ja vanemaealiste õdede vähenenud füüsilist võimekust.

Järgnev tabel 5 annab ülevaate, milliseid tööandja atraktiivsuse tegureid on uuritud meditsiinivaldkonna uuringutes. Autor grupeeris uuritud tegurid peatükis 1.1 välja töötatud väärtuste kategooriatesse. Samu tegureid on uuritud ka teistes valdkondades. (Vt lisa 1). Töötajate soovitusel on teema, mille seost tööandja atraktiivsusega (autori läbitöötatud artiklites) on uuritud ainult meditsiinivaldkonnas.

Tabel 5. Meditsiinivaldkonnas uuritud tööandja atraktiivsuse tegurid

Tööandja atraktiivsuse tegur	Uurinud autorid
MAINE VÄÄRTUS	
Tööandja maine	Van Hoyer (2008:367), Heilmann (2010:137), Yan <i>et al.</i> (2017 ¹ :38), Yan <i>et al.</i> (2017 ² :27)
Töötajate soovitusel	Van Hoyer (2008:374), Van Hoyer (2012:388),
Tuttavate soovitusel	Van Hoyer (2012:388)
MAJANDUSLIK VÄÄRTUS	
Tasustamine	Trybou <i>et al.</i> (2014:8), Merk, Rahmel (2016:5), Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701), Yan <i>et al.</i> (2017 ¹ :38), Yan <i>et al.</i> (2017 ² :27)
Püsiv ja kindel töökoht	Yeager, Wisniewski (2017:556)
ARENGU JA ENESETEOSTUSE VÄÄRTUS	
Karjääri-, koolitus- ja arenguvõimalused	Heilmann (2010:141), Trybou <i>et al.</i> (2014:8), Merk, Rahmel (2016:5), Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701), Yeager, Wisniewski (2017:556)
Huvitavad/väljakutsuvad/nauditavad tööülesanded	Merk, Rahmel (2016:5), Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)
JUHTIMISE JA TÖÖKORRALDUSE VÄÄRTUS	
Juhtimine	Heilmann (2010:141), Trybou (2014:8)
Töö ja eraelu tasakaal, sh paindlik töögraafik	Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701), Yeager, Wisniewski (2017:556)
Autonoomia ja võimustamine	Yeager, Wisniewski (2017:556)
Konkreetsed ülesanded ja vastutus	Yeager, Wisniewski (2017:556)
SUHETE JA KOOSTÖÖ VÄÄRTUS	
Positiivne tööühkkond	Merk, Rahmel (2016:7), Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)
RAKENDUSLIK JA TÄHENDUSLIK VÄÄRTUS	
Töö tähenduslikkus	Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)
TURU JA INNOVATSIOONI VÄÄRTUS	
Innovaatilisus (turu ja innovatsiooni väärtus)	Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701), Yeager, Wisniewski (2017:556)
PSÜHHOLOOGILINE VÄÄRTUS	
Prestiiž (psühholoogiline väärtus)	Trybou (2014:8), Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)
MUUD TEGURID	
Sotsiaalmeedia kasutamine	Carpentier <i>et al.</i> (2017:2697)
Organisatsiooni missiooniga samastumine	Yeager, Wisniewski (2017:556)

Allikas: (Autori koostatud Van Hoya 2008, Heilmann 2010, Heilmann 2010², Trybou et al. 2014, Merk, Rahmel 2016, Carpentier et al. 2017, Yan, Kung 2017¹, Yan, Kung 2017², Yeager, Wisniewski 2017 ja Berry, Martin 2018 põhjal)

Organisatsioon, kellel on parem maine, meelitab ligi paremad kandidaadid (Heilmann 2010:137). Yan, Kung (2017¹:38;2017²:27) leidsid, et haigla tööandja atraktiivsusele potentsiaalsete kandidaatide seas avaldab positiivset mõju positiivne maine ning hea tasustamise ja hüvede süsteem. Töötajate jaoks on atraktiivsem haigla, kes paistab silma hea tulemuslikkuse, talentide arendamisega ja sotsiaalselt vastutustundliku tegevusega.

Trybou *et al.* (2014:8) uurisid haigla tööandja atraktiivsuse seost professionaalsete, suhetega seotud ja majanduslike teguritega. Haigla tööandja atraktiivsust seostatakse tugevalt professionaalsusega seotud teguritega (erialane areng ja prestiiž). Samuti on olulised suhetega seotud tegurid (organisatsiooni ja juhi toetus). Oluline on ka palk ja rahalised hüved, aga majanduslikud tegurid olid vähemtähtsad kui atraktiivne töökeskkond.

Merk, Rahmel (2016:5,7) võrdlesid 10 saksakeelset uuringut aastast 2003-2012 ja leidsid, et järgmised tegurid on kõige olulisemad haigla tööandja atraktiivsuse puhul:

- karjäärivõimalused;
- koolitused ja arenguvõimalused;
- töökeskkond (positiivne tööõhkkond);
- tööülesanded (huvitavad, väljakutsuvad, nauditavad);
- tasustamine (õiglane, tulemusele orienteeritud).

Yeager, Wisniewski (2017:556) uurisid, millised tegurid mõjutavad õdede otsust tööle kandideerida ja organisatsiooni tööle jääda. Nad leidsid, et viis olulist tegurit, mis on õdede jaoks tööandja valikul olulisemad kui teistele töötajatele on: paindlik töögraafik, autonoomia ja töötaja võimustamine, innovaatus, konkreetsed tööülesanded ja vastutus ning organisatsiooni missiooniga samastumine. Organisatsiooni jäämise puhul on kõige olulisemad tegurid autonoomia ja töötaja võimustamine, paindlik töögraafik, konkreetsed tööülesanded ja vastutus, võimalused õppimiseks ja arenemiseks ja innovaatus.

Käesoleva töö autor võttis eelpool nimetatud tegureid aluseks ka magistritöö küsimustiku koostamisel. Lisas 1 on esitatud küsimustiku alused, kus tööandja atraktiivsuse tegurite juures on sinisega märgitud meditsiinivaldkonna uuringute autorite nimed.

Berry, Martin (2018) analüüsisid 42 meditsiinivaldkonna ettevõtte karjäärilehte ja leidsid, et läbivad teemad, millest karjäärilehel kirjutatakse on: maailmavaade, sidusgrupid, keskkond, meisterlikkus, pühendumus, abi, ühtsus, areng, eristumine, valdkond/organisatsioon.

Haiglad peaksid looma ja juhtima oma tööandja brändi, et suurendada tööandja atraktiivsust. (Yan, Kung 2017¹:38). Heilmann (2010:139-142) pakub välja võimalused, kuidas parandada tervishoiuorganisatsiooni tööandja brändi kuvandit:

- Haigla peaks värbamisel parandama koostööd haridusasutustega. Koolides tuleks levitada infot töökohtade ja arenguvõimaluste kohta.
- Kandidaate tuleks informeerida nii töö sisust, töötingimustest, arenguvõimalustest, kui ka organisatsioonikultuurist. Kui organisatsioonis on hea sisekliima, siis on oluline seda mainida ka värbamisturunduse sõnumites.
- Infot tuleks jagada internetis, haridusasutustes, värbamisüritustel ja messidel.
- Nähtavust potentsiaalsete kandidaatide seas aitavad suurendada turunduskampaaniad. Oluline on kasutada värbamiskanaleid, mis jõuavad rohkemate inimesteni.
- Haigla kuvandit aitab parandada ka kaasaegse veebilehe arendamine.
- Töötajatele tuleks pakkuda rohkem hüvesid ja võimalusi oma kompetentsi tõstmiseks.
- Oluline on kandidaate informeerida arenguvõimalustest, mida organisatsioon pakub. Töörotatsioon võib olla üks võimalus soodustada organisatsioonis õppimist ja see võib ka lahendada mõningaid värbamisprobleeme.

Van Hoyer (2012:388-389) viis läbi uuringu Belgia õdede seas ja leidis, et tõsta tööandja atraktiivsust on vaja motiveerida töötajaid organisatsiooni soovitama. Kandidateerijatele on olulised oma sõprade ja perekonna soovitusel ning ettevõtte töötajate soovitusel. Paremini mõjuvad isikliku töökogemuse kirjeldused kui üldine info organisatsioonist.

Värbamistegevused peaks kõnetama ka potentsiaalsete töötajate sõpru ja perekonda. Organisatsiooni töötajatel peaks olema info vabadest ametikohtadest.

Van Hoyer (2008:366-374) leidis, et tööandjad peavad tugevdama oma tööandja kuvandit, et töötajad rohkem organisatsiooni potentsiaalsetele kandidaatidele soovitaks. Uuring võttis tööandja kuvandi hindamisel aluseks instrumentaalsed dimensioonid (koostöö, areng, töötasu, töömitmekesisus, inimeste aitamine) ja sümboolsed dimensioonid (siirus, innovaatus, kompetentsus, prestiiž). Nii instrumentaalsed kui sümboolsed dimensioonid mõjutavad, kas töötajad soovivad tööandjat ja kas nad on nõus organisatsiooni värbamismaterjalides enda soovist jagama.

Carpentier *et al.* (2017:2697-2705) soovivad välja, et haiglad saavad atraktiivse tööandja kuvandit potentsiaalsete töötajate seas tugevdada kasutades sotsiaalmeediat. Sotsiaalmeedia profiili vaatamine võib muuta õdede kujutlust organisatsioonist tööandjana. Nad leidsid oma uuringus, et Facebookil oli tööandja atraktiivsuse suurendamisel statistiliselt oluline positiivne mõju. LinkedIn'il ei olnud, kuigi sealne sisu oli sarnane. Tööandja atraktiivsuse teguriteks uurisid nad nii instrumentaalseid (töötasu, areng, töö mitmekesisus, tööõhkkond, töö tähenduslikkus, töö ja eraelu tasakaal) kui ka sümboolseid dimensioone (kompetentsus, innovaatus, prestiiž, jõulisus, siirus).

Eestis on tööandja atraktiivsust meditsiinitudengite seas uurinud Instar EBC OÜ, kes viib läbi tööandja iga-aastast maine uuringut erinevate valdkondade tudengite seas. Tudengite hinnangute põhjal koostavad nad Eesti TOP 100 atraktiivse tööandja nimekirjad. Instar EBC OÜ kodulehel on kättesaadav 2017 ja 2018 aasta meditsiinitudengite TOP, kus Viljandi haigla oli 2017. aastal 29. kohal ja 2018. aastal 25. kohal. (Eesti atraktiivseimad tööandjad 2019)

Instari 2018. aasta tööandja maine uuringus osales 860 meditsiiniüliõpilast. Neilt uuriti ootuseid tööandjatele, töökoha valikukriteeriumeid ja eelistatavaid tööandjaid. Tööandjatest hindasid meditsiinitudengid 80 Eestis tegutsevat organisatsiooni. Töökoha valikukriteeriumeid oli 45, millest kõige olulisemateks osutusid võrdne ja aus kohtlemine ning kindel ja stabiilne töökoht. Kompensatsioonipaketi puhul olid eelistatuimad hüved keskmisest kõrgem töötasu ja paindlik töötasu.

Kõige olulisemaks infokanaliks, kust tööandja kohta uuritakse oli organisatsiooni koduleht. Olulisuselt järgmised olid praktikantide programmid ja tuttavate soovitusel. Üliõpilased tõid soovitusena välja, et organisatsioon peaks oma kodulehel panustama tööandja tutvustuse sisusse ja ka kujundamisse samuti töö- ja praktikapakkumistesse. Järjest olulisemaks värbamiskanaliks on muutmas sotsiaalmeedia, kus kõige populaarsemad kanalid on YouTube, Facebook ja Instagram. (Tööandja maine uuringu... 2018).

Kuna tööandja maine uuring on tasuline ja SA Viljandi Haigla pole seda uuringu raporti tellinud, siis käesoleva magistritöö autor sai tutvuda ainult Instar EBC OÜ esindajalt saadud uuringu kokkuvõttega ja autoril pole ka infot, milliseid töökoha valiku kriteeriumeid ja millistel teoreetilistel alustel Instar EBC OÜ uuris.

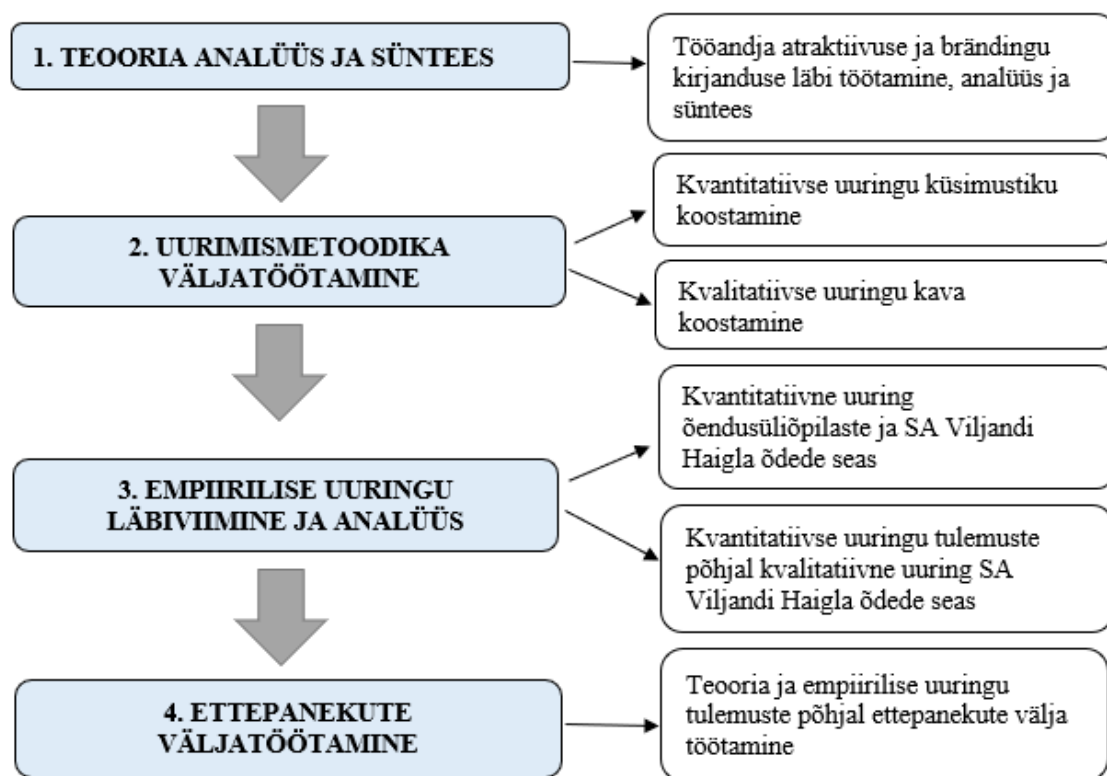
Meditšiinivaldkonnas on tööandja atraktiivsus vähe uuritud teema ja käesoleva töö autor leiab, et ei ole tehtud piisavalt uuringuid, et tuua välja tööandja atraktiivsuse eripära meditsiinivaldkonnas. Erinevates valdkondades on osutunud oluliseks sarnased tööandja atraktiivsuse tegurid ja kategooriad. Tööandja bränd peab olema kooskõlas organisatsiooni reaalsusega, eristuma teistest tööandjatest ja olema atraktiivne töötajate sihtgrupile. (Maxwell, Knox 2009:895). Käesoleva töö autor arvab, et see põhimõte kehtib ka meditsiinivaldkonnas.

2. SA VILJANDI HAIGLA TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE TÕSTMINE ÕENDUSÜLIÕPILASTE SEAS

2.1. Uuringu läbiviimine, metoodika ja valim

Käesolevas alapeatükis selgitatakse magistritöö läbiviimise protsessi ja uuringus kasutatud metoodikat. Samuti antakse ülevaade valimist ning välja on toodud ka uuringus osalejate demograafilised tunnused.

Magistritöö läbiviimine jaotati neljaks etapiks, mis on kujutatud järgneval joonisel 4.



Joonis 4. Uuringu läbiviimise protsess. Allikas: (autori koostatud)

Järgnev tabel 6 annab ülevaate, milliseid andmeid autor eesmärgi saavutamiseks uuris.

Tabel 6. Uuringu eesmärgi saavutamiseks vajalikud andmed, uurimis- ja andmete kogumise meetodid

Vajalikud andmed	Uurimismeetod	Andmete kogumise meetod
Õendusüliõpilaste arvamus, millised on olulised tegurid tööandja puhul	Kvantitatiivne	Ankeetküsitlus
Õendusüliõpilaste hinnang SA Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele		
Õendusüliõpilaste eelistatud infokanalid		
SA Viljandi haiglas töötavate õdede arvamus, millised on olulised tegurid tööandja puhul		
SA Viljandi haiglas töötavate õdede arvamus haigla tööandja atraktiivsusest	Kvantitatiivne + kvalitatiivne	Ankeetküsitlus + fookusgrupi intervjuu

Allikas: (autori koostatud)

Autor kasutas eesmärgiga saada sisukamaid tulemusi, nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivne uurimismeetod võimaldas välja selgitada ja analüüsida korraga suurema hulga õdede ja õendusüliõpilaste arvamused, mis on neile tööandja puhul olulised tegurid. Selleks koostas autor ankeetküsitluse, mis põhineb Berthon *et al.* (2005) tööandja atraktiivsuse skaalal ja seda täiendanud autorite, sh eelkõige Alniacik, Alniacik (2012), Sivertzen *et al.*(2013), Dabrian *et al.* (2017), Sengupta *et al.* (2015), Uppal *et al.* (2018) uuringutel. Lisas 1 on esitatud tabel, mis on ankeetküsitluse esimese osa aluseks, kus on ka kirjas, millised autorid, milliseid kategooriaid ja tegureid on varasemalt uurinud. Kokkuvõtlikum tabel tööandja atraktiivsuse teguritest ja väärtuste kategooriatest on esitatud lisas 2. Viljandi haiglas töötavatelt õdedelt uuris autor ka, kuidas nad hindavad tööandja atraktiivsuse tegureid Viljandi haigla puhul. Õendusüliõpilastelt autor tegurite lõikes hinnanguid ei küsinud kuna neil enamusel puudub kokkupuude Viljandi haiglaga ja neil oleks raske hinnangut anda. Autor soovib Viljandi haiglal viia edaspidi õendusüliõpilaste seas läbi kvalitatiivne uuring, et saada täpsemalt teada, mida õendusüliõpilased Viljandi haiglast tööandjana arvavad.

Kuna tööandja atraktiivsuse tõstmise puhul on oluline kommunikeerida tööandja brändi (Backhaus ja Tikoo 2004:502-503, Chhabra, Sharma 2014:57-58, Tanwar, Prasad 2016:202, Heilmann 2010:139-142), siis uuris autor õendustudengitelt, ka millistest kanalitest nad otsivad infot tööpakkumiste kohta. Infokanalite valikuna esitas autor praegused kanalid, kus SA Viljandi Haigla jagab infot tööpakkumiste kohta

(töövahendusportaalid, ettevõtte koduleht, kõrgkooli veebileht, kõrgkooli siseveeb, Õdede Liidu veebileht, Facebook, karjäärimeessid, Töötukassa koduleht, trükimeedia) ning lisaks LinkedIn ja Instagram, et teada saada, kas nendes kanalites tasuks ka tööpakkumisi levitada. Samuti uuris autor kui oluline infokanal on ettevõtte töötajate soovitusel, mille olulisust on uurinud Van Hove (2008:374 ja 2012:388-389).

Kvantitatiivses uuringus küsis autor nii õdedelt kui õendusüliõpilastelt ka hinnangut SA Viljandi Haigla tööandja atraktiivsusele. Viljandi haiglas töötavate õdedelt küsis autor ka, mida nad ütleksid Viljandi haigla kohta tudengitele ja mis teeb Viljandi haiglast erilise tööandja.

Autor kasutas küsimustikus 7-pallilist Likerti skaalat, kuna seda kasutasid ka tööandja atraktiivsuse skaala esialgsed autorid *Berthon et. al* (2005). Erinevad autorid on kasutanud ka teisi skaalasid, aga magistritöö autor leidis, et kuna küsimustikus on 40 erinevat tegurit, mis on varasemate uuringute põhjal inimestele tööandja puhul olulised, siis 7-palline skaala võimaldab tegurite olulisust paremini eristada. Üliõpilaste eelistatud infokanalite ja tööandja atraktiivsuse hinnangute puhul kasutas autor samuti 7-pallilist Likerti skaalat, et vastajad saaks kogu uuringu vältel mõelda samal hinnangu skaalal.

Autor testis küsimustikku paludes kümnel inimesel sellele vastata, kelleks olid kolm õde, kolm Viljandi haigla muud töötajat ja neli üliõpilast ning korrigeeris saadud tagasiside põhjal väidete sõnastusi. Küsitlusele vastamist testiti nii paberkandjal, arvutis ja ka mobiilis. Mobiilivaates ilmnis, et väikesel ekraanil ei näita skaalat ühest seitsmeni ja võib nähtavale jääda vähem numbreid. Kuna ainult tehniliste probleemide pärast autor skaalat muuta ei soovinud, siis juhtis ta osalejatele saadetud e-kirjas tähelepanu sellele asjaolule. Samuti kirjutas autor küsimustikku väidete ette: „palun hinnata väiteid 7-palli skaalal“. Uuringu tulemustest on näha, et kõik vastajad valisid ka hinnangut 7, seega tehnilised iseärasused tulemusi ei mõjutanud.

Kvantitatiivne uuring viidi läbi perioodil 14.03-28.03.2019. Õendusüliõpilaste seas viidi uuring läbi interneti teel *Google Forms* keskkonnas. Viljandi haiglas töötavate õdede seas viidi uuring läbi nii *Google Forms* keskkonda kasutades kui ka paberkandjal. Uuringus kasutatud küsimustikud on esitatud töö lisades 3 ja 4.

Kvantitatiivse uuringu puhul kasutas autor kõikset valimit, ankeetküsitlus saadeti välja kõigile SA Viljandi Haiglas töötavatele õdedele ja kõigile Tartu Tervishoiu Kõrgkoolis ja Tallinna Tervishoiukõrgkoolis õppivatele õenduse eriala üliõpilastele e-maili teel. Viljandi haiglas töötavatele õdedele saatis autor kirja õdede e-maili listi, suhtles ka haigla ülemõdede ja vanemõdedega, rääkis küsimustikust koosolekutel ning võimalusel ka õdedega isiklikult. Õendusüliõpilastele saadeti kiri kõrgkooli esindaja poolt. Tartu Tervishoiu Kõrgkoolis jagati küsimustikku ka siseveebis. Samuti saatis autor ise täiendavad kirjad Eesti Õdede Liidu Õendusüliõpilaste Seltsingule ning Tartu Tervishoiu Kõrgkooli ja Tallinna Tervishoiu Kõrgkooli üliõpilasesinduse liikmetele. Autor jagas ka Facebookis postitust, kus kutsus sihtgruppi uuringus osalema. Et küsimustikule ei saaks vastata mitte sihtgruppi kuuluvad osalejad, siis küsimustiku linki autor Facebookis avalikult ei jaganud.

Kuna kvantitatiivne uuring põhines autori enda välja töötatud tööandja väärtuste grupeerimisel, siis enne tulemuste sisulist analüüsi testis autor koostatud väärtuste kategooriate sisereliaablust, arvutades IBM SPSS Statistics 23 programmis välja kategooriate Cronbachi alfa. Koefitsendid, mis on suuremad kui 0,7 mõõdavad sarnast konstrukti. Järgnev tabel 7 annab ülevaate väärtuste gruppide sisereliaablusest.

Tabel 7. Tööandja väärtuste kategooriate sisereliaablus

Kategooria	Tegurite arv grupis	Cronbach- α
Suhete ja koostöö väärtus	4	0,797
Arengu ja eneseteostuse väärtus	6	0,833
Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	3	0,818
Majanduslik väärtus	4	0,759
Turu ja innovatsiooni väärtus	5	0,878
Juhtimise ja töökorralduse väärtus	8	0,884
Psühholoogiline väärtus	3	0,809
Maine väärtus	2	0,672

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Maine väärtuse Cronbachi alfa on veidi madalam kui 0,7 ja seetõttu grupeeris autor sinna kuuluvad tegurid kokku turu ja innovatsiooni väärtusega. Cronbachi alfa turu, innovatsiooni ja maine kategooriale tuli 0,883. Need kategooriad mõõdavad sarnast konstrukti.

Lisaks viis autor läbi ka kvalitatiivse uuringu SA Viljandi Haiglas töötavate õdede seas, et analüüsida kvantitatiivse uuringu tulemusi tegurite osas, mis olid õendusüliõpilastele olulised ja mida õed Viljandi haiglas hindasid kõrgelt. See võimaldas sisuliselt analüüsida ja tõlgendada ankeetküsitluse käigus saadud tulemusi. Kvalitatiivse uuringu puhul kasutas autor fookusgrupi intervjuu meetodit, et vabamas õhkkonnas ja ühiselt arutledes saada mõtteid, mida individuaalse intervjuu käigus kohe pähe ei tuleks. Fookusgrupi intervjuu peamine eesmärk oli saada sisendit SA Viljandi Haigla tööandja väärtuspakkumise sõnastamiseks õendusüliõpilastele. Kvalitatiivne uuring viidi läbi 4. aprillil SA Viljandi Haigla koolituste ruumis. See kestis 1,5 tundi. Fookusgrupi intervjuu kava on esitatud lisa 9.

Fookusgrupi intervjuul osalejad pidid sissejuhatuseks täitma ankeedi, mis oli koostatud kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal. Küsimustik on esitatud töö lisa 11. Ankeedis olid esitatud 17 õendusüliõpilaste jaoks olulist tegurit, mida ka õed Viljandi haigla puhul kõrgelt hindasid (vt hinnanguid lisa 10). Täiendavalt oli lisatud kaks väidet, mis polnud Viljandi haigla puhul väga kõrgelt hinnatud, aga olid õendusüliõpilaste jaoks oluliste tööandja atraktiivsuse tegurite seas TOP 10-s. Autor sõnastas väited Viljandi haigla kohta ja küsis osalejatelt kas nad nõustuvad, et Viljandi haigla kohta võib nii öelda.

Seejärel oli osalejatel paaristöö vastata koos küsimustele, mis olid pandud seinale. Küsimused olid inspireeritud tööandja atraktiivsuse kategooriatest ja teguritest. Ülesande eesmärk oli, et osalejad oma sõnadega sõnastaks, mis on neile oluline. Autor esitas küsimused üldiselt mitte Viljandi haigla kohta, et osalejad mõtleks laiemalt. Kui kõik grupid olid küsimused ära vastanud, pidid osalejad omavahel arutama ja juurde märkima, millised nende sõnastatud mõtted kehtivad ka Viljandi haigla puhul. Autor plaanis ka pikemat arutelu, millised arvamused on ühised ja millised erinevad, aga osalejad olid üksmeelel ka teiste gruppide sõnastatud mõtete osas. Kuna autor tunnetas grupimõtlemise ohtu, siis saatis ta arutelu kokkuvõtte ka kõigile osalejatele isiklikult e-mailile, et oleks võimalus veel arvamust esitada. Täiendavaid mõtteid ja kommentaare ei tulnud.

Pärast grupitöö ülesannet olid osalejad juba rohkem avatud ja järgmisi teemasid arutati ühiselt ringis istudes. Autor uuris õdede töö tähenduse kohta ja mis on õe töös põnev. Seejärel vaadati koos vaadati üle küsitluse tegurid, mis osutusid õendustudengitele oluliseks ja mida ka Viljandi haiglas kõrgelt hinnati ning arutleti mõnede tegurite

täpsemat tähendust õdede jaoks. Kui ankeedi tulemused üle vaadatud toimus ühine arutelu, mida saaks Viljandi haigla teha, et olla parem tööandja. Lõpetuseks toimus kokkuvõtlik arutelu teemal, mis on Viljandi haiglas toredat ja miks on seal hea töötada.

Fookusgrupi intervjuu puhul soovis autor, et valimis oleks esindatud kõigi SA Viljandi Haigla kliinikute ja keskuste esindajad, erineva vanuse ja tööstaažiga. Autor uuris struktuuriüksuste ülemõdedelt ja osakondade vanemõdedelt, keda õdedest oleks võimalik kaasata uuringusse, et üksuste töö ei oleks häiritud.

Kvantitatiivses uuringus osales 28% Viljandi haiglas töötavatest õdedest ja 11% õe eriala üliõpilastest (17% Tartu Tervishoiukõrgkoolis ja 8% Tallinna Tervishoiukõrgkoolis õppivatest õendusüliõpilastest). Kvalitatiivses uuringus osales 9 Viljandi haiglas töötavat õde.

Järgnevalt esitab autor ülevaate kvantitatiivse uuringu osalejate demograafilistest tunnustest. Haiglas töötavatelt õdedelt küsis autor demograafilistest tunnustest struktuuriüksust, vanust ja tööstaaži eelkõige sellepärast, et saada teada kuivõrd valim esindab üldkogumit. Autor ei küsinud töötajate sugu, kuna õed on valdavalt naised. Küsides sugu ei oleks meesvastajad anonüümsed, samuti pole mehi piisavalt, et teha statistiliselt olulisi järeldusi. Taustatunnustele vastamine oli vabatahtlik, mis sai ka küsimustikus juurde kirjutatud ja töötajatele räägitud, et kõigil oleks täielik võimalus jääda anonüümseks. Viljandi haiglas novembris 2018 läbiviidud töötajate tagasiside uuringu osalejate määr oli 25%, mille üks põhjustest oli ka töötajate hirm, et nad ei jää anonüümseks (Tagasiside uuring 2018).

Järgnev tabel 8 annab ülevaate SA Viljandi Haigla õdede seas läbiviidud kvantitatiivses uuringus osalejatest struktuuriüksuse, vanuse ja tööstaaži järgi.

Tabel 8. Uuringus osalenud õed struktuuriüksuse, vanuse ja tööstaaži järgi

		Õdede arv	Vastajate arv	Vastajate osakaal
Struktuuri-üksus	Ambulatoorse ravi ja diagnostika kliinik	35	4	11%
	Kirurgiakliinik	27	4	15%
	Sisekliinik	24	3	13%
	Psühhiaatriakliinik	59	17	29%
	Taastusravikliinik	17	2	12%
	Sõltuvushaigete ravi- ja rehabilitatsioonikeskus	10	2	20%
	Hoolekandekeskus	3	2	67%
	14 osalejat ei märkinud üksust			
Vanus	Kuni 30 aastat	17	6	25%
	31-40 aastat	24	5	21%
	41-50 aastat	46	17	37%
	51 ja rohkem aastat	88	10	11%
	11 osalejat ei märkinud vanust			
Tööstaaž	Alla aasta	16	4	25%
	1-5 aastat	45	6	13%
	6-10 aastat	10	5	50%
	11-20 aastat	38	9	24%
	Rohkem kui 20 aastat	66	14	21%
	11 osalejat ei märkinud tööstaaži			

Allikas: (autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal)

Kuigi osalejate arv oli väike, oli osalejaid kõigist struktuurüksustest ja erinevatest vanusegruppidest, samuti olid esindatud erineva tööstaažiga töötajate arvamused. Osalejate protsent oli madal ja seetõttu ei saa tulemuste põhjal teha statistiliselt olulisi üldistusi. Sihtgrupi esindatus valimis oli piisav, et tulemuste põhjal teha SA Viljandi haiglale ettepanekuid

Õendusüliõpilastelt küsis autor taustatunnustena ainult kooli ja kursust, et saada ülevaadet kui suur oli Tartu Tervishoiu Kõrgkooli ja Tallinna Tervishoiu Kõrgkooli üliõpilaste osakaal vastajate seas ning samuti, kas olid esindatud kõigil kursustel õppijad. Järgnev tabel 9 annab õendusüliõpilaste osakaalu koolide ja kursuste lõikes.

Tabel 9. Uuringus osalenud õendusüliõpilased koolide ja kursuste lõikes

		Üliõpilaste arv	Vastajate arv	Vastajate %
Tartu Tervishoiukõrgkool	1. kursus	212	25	12%
	2. kursus	142	28	20%
	3. kursus	142	28	20%
	4. kursus	10	4	40%
	Kokku	506	85	17%
Tallinna Tervishoiukõrgkool	1. kursus	341	34	10%
	2. kursus	286	20	7%
	3. kursus	237	14	6%
	4. kursus	77	6	8%
	Kokku	941	74	8%

Allikas: (autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal)

Ka üliõpilaste puhul võib öelda, et kuigi osalejate protsent oli väike, olid esindatud mõlema kooli kõigi kursuste üliõpilaste arvamused.

Fookusgrupi intervjuul osales 9 õde erinevatest struktuuriüksustest. Taastusravikliinikust pidid osalema ka 2 õde, kes aga viimasel hetkel ei saanud kahjuks erakorraliste tökohustuste tõttu tulla. Sõltuvushaigete ravi- ja rehabilitatsioonikeskuses on õdede puudus ja juht ei saanud töö ajast õdesid vestlema lasta. Vestlusel osales üks psühhiaatriakliiniku esindaja, kes on töötanud ka sõltuvushaigete ravi- ja rehabilitatsioonikeskuses. Valimis olid esindatud erinevate üksuste töötajad, erineva vanuse ja tööstaažiga. Seetõttu leiab autor, et nende osalejate arvamuste põhjal on võimalik Viljandi haiglale ettepanekuid teha. Järgnev tabel 10 annab ülevaate fookusgrupi intervjuul osalejatest.

Tabel 10. Fookusgrupi intervjuul osalenud õed struktuuriüksuse, tööstaaži ja vanuse lõikes

		Osalejate arv
Struktuuriüksus	Ambulatoorse ravi ja diagnostika kliinik	2
	Kirurgiakliinik	2
	Sisekliinik	2
	Psühhiaatriakliinik	2
	Hoolekandekeskus	1
Tööstaaž	1-5 aastat	3
	5-10	0
	11-20	4
	20 ja rohkem aastat	2
Vanus	Kuni 30 aastat	1
	41-50 aastat	5
	51 ja rohkem aastat	2

Allikas: (autori fookusgrupi intervjuul osalejate nimekirja põhjal)

2.2 Õendusüliõpilaste ja Viljandi haigla õdede hinnangud tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriatele ja teguritele

Järgnev alapeatükis antakse ülevaade, millised tegurid on empiirilise uuringu tulemusel õendusüliõpilaste ja Viljandi haiglas töötavate õdede jaoks olulised tööandja puhul (magistritöö teoreetilises osas välja töötatud tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriate ja tegurite lõikes) ning millised on uuringus osalenud õdede hinnangud Viljandi haiglale nende kategooriate ja tegurite lõikes. Kuna autor uuris magistritöös 40 erinevat tööandja atraktiivsuse tegurit, siis töö mahu piirangute tõttu on välja toodud olulisemad tulemused ning täpsemad tulemused kõigi uuritud tegurite lõikes on esitatud töö lisa 8. Järgnevalt analüüsib autor tööandja atraktiivsuse kategooriate keskmiseid hinnanguid (M) ja standardhälbeid (SD), mis on esitatud tabelis 11.

Tabel 11. Õendusüliõpilaste ja Viljandi haigla õdede keskmised hinnangud ja standardhälbed tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriatele

.Kategooria	Keskmine hinnang			Standardhälve		
	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Suhete ja koostöö väärtus	6,55	6,55	5,43	0,619	0,547	1,023
Arengu ja eneseteostuse väärtus	5,96	6,22	4,97	0,856	0,756	1,043
Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	5,91	6,16	5,32	0,959	0,785	0,967
Majanduslik väärtus	6,15	6,29	4,39	0,863	0,729	1,084
Turu, innovatsiooni ja maine väärtus	6,06	6,14	4,78	0,862	0,777	1,036
Juhtimise ja töökorralduse väärtus	6,23	6,44	4,90	0,725	0,617	1,035
Psühholoogiline väärtus	5,88	6,17	4,72	1,049	0,887	1,170

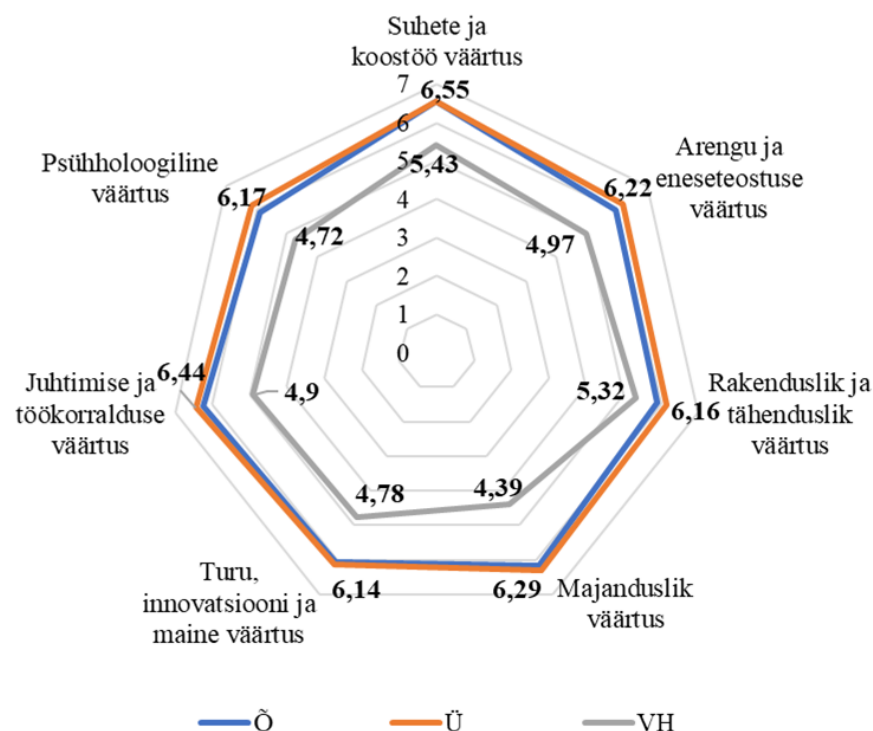
Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Õ- õdede hinnang; Ü – üliõpilaste hinnang; VH – õdede hinnang Viljandi haiglale

Kõik uuritud väärtuste kategooriad osutusid nii üliõpilastele kui Viljandi haiglas töötavatele õdedele oluliseks. Üliõpilastele olid kõik kategooriad veidi olulisemad kui Viljandi haiglas töötavatele õdedele. Keskmised hinnangud osutusid sarnaseks ja ka Mann Whitney U testi järgi (vt. lisa 14) õdede ja üliõpilaste keskmistel hinnangutel statistiliselt olulist erinevust ei esinenud. Standardhälve oli kõige väiksem nii õdede kui üliõpilaste puhul suhete ja koostöö väärtuse korral ja kõige suurem psühholoogilise väärtuse korral. Kolm kõige olulisemat kategooriat nii üliõpilaste kui õdede puhul olid suhete ja koostöö väärtus, juhtimise ja töökorralduse väärtus ja majanduslik väärtus. Järgnevates kategooriates oli järjestus erinev, aga keskmiste hinnangute vahed olid väga

väikesed. Viljandi haigla puhul hinnati kõige kõrgemalt suhete ja koostöö ning rakendusliku ja tähendusliku väärtuse kategooriat, kõige madalamalt majanduslikku kategooriat.

Tööandja brändi tugevus ja tööandja atraktiivsus sõltub tööandja väärtuspakkumisest ja töötajate tegelikust töökogemusest. (Rosenthorn 2009:20). Õdede hinnang Viljandi haigla tööandja atraktiivsuse teguritele osutus madalamaks kui nende hinnang tegurite olulisusele, mis näitab, et Viljandi haigla peaks kõigi nende kategooriatega tegelema, et tõsta oma tööandja atraktiivsust. Seda illustreerib ka järgnev joonis 5, kus on näha üliõpilaste ja õdede jaoks oluliste kategooriate keskmiste erinevus sellest, kuidas Viljandi haigla õed neid kategooriaid hindavad. Numbritena on joonisel üliõpilaste hinnangute keskmised ja mida õed Viljandi haiglast arvavad hinnangute keskmised.



Joonis 5. Tööandja väärtuste kategooriate hinnangute võrdlus Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Õ- õdede hinnang; Ü – üliõpilaste hinnang; VH – õdede hinnang Viljandi haiglale

Kuna kategooriate keskmised osutusid väga sarnaseks analüüsis autor ka keskmiste osakaalu protsenti vastajate lõikes. Lisas 5 on esitatud joonis, mis annab ülevaate keskmiste hinnangute osakaalust erinevate kategooriate võrdluses. Samuti on võrreldud

tulemusi, kuidas jaotusid õdede ja õendusüliõpilaste hinnangud kategooriate olulisusele ning Viljandi haiglas töötavate õdede hinnangud Viljandi haiglale. Ka keskmiste jaotust vaadates on näha, et õendusüliõpilaste ja Viljandi haiglas töötavate õdede hinnangud olid sarnased, aga õendusüliõpilaste seas oli kõrgemaid hinnanguid rohkem. Nagu kategooriate keskmiste võrdluses, siis ka keskmiste jaotust võrreldes on näha, et hinnangud Viljandi haiglale on madalamad kui kategooriate olulisus õdedele ja õendusüliõpilastele. Õendusüliõpilaste ja õdede hinnangute seas kategooriate olulisusele oli kõige rohkem vastuseid keskmisega vahemikus 6,00-6,99. Õdede hinnangutel Viljandi haiglale oli kõige rohkem vastuseid vahemikus 5,00-5,99. Keskmiste hinnangute jaotuste järgi on näha, et suhete ja koostöö väärtus on kõige olulisem nii õdedele kui õendusüliõpilastele. Õendusüliõpilaste seas 51% ja õdede seas 49% vastajatest on hinnanud seda kategooriat maksimaalse hindeg 7. Viljandi haigla puhul hinnati seda kategooriat kõige rohkem vahemikus 5,00-5,99 (35% vastajatest).

Autor analüüsis uuringu tulemusi ka konkreetsete tegurite lõikes. Töö lisas 5 on esitatud tabel, mis annab ülevaate uuritud tegurite hinnangute keskmistest ja mediaanidest. Tabelis on võrdlusena esitatud õdede hinnang, õendusüliõpilaste hinnang teguritele ja õdede hinnang Viljandi haiglale nende tegurite osas. 7-pallisel skaalal oli hinnang peaaegu kõigi tegurite olulisele üle 5-palli. Õdede seas oli madalam hinnang vaid väitele, et oluline on, et organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias ($M=4,51$). Õdede hinnangutel teguritele mediaanid olid kõik vahemikus 5-7. Mediaanid olid ka vahemikus 5-7 üliõpilastel, välja arvatud väide, et oluline on, et organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias, seal oli mediaan 4. Samuti olid tegurite olulisuste hinnangute keskmised üle 5, välja arvatud kaks tegurit: organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias ($M=3,94$) ja organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed ($M=4,81$).

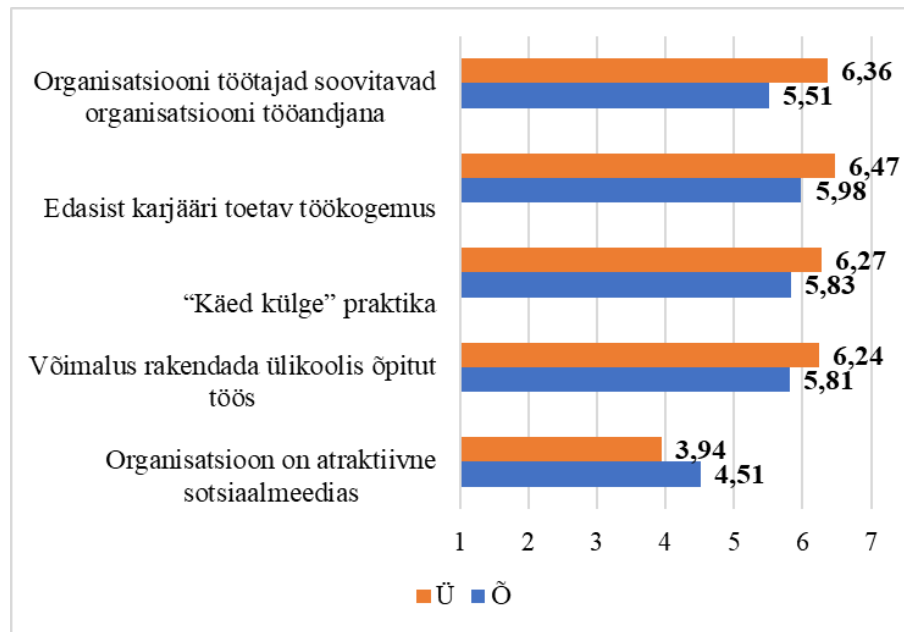
Kõige olulisem tegur õendusüliõpilaste hinnangul oli „organisatsioonis on positiivne tööõhkkond“ ($M=6,73$). Õdedel oli see tegur viiendal kohal. Positiivse tööõhkkond oli väga oluline tööandja atraktiivsuse tegur ka Berthon *et al.* (2005:160), Sivertzen *et al.* (2013:482), Sengupta *et al.* (2015:312), Bakanauskiene *et al.* (2017:12) läbiviidud uuringutes. Meditsiini valdkonna uuringutes tõid selle välja Carpentier *et al.* (2017:2701). Fookusgrupis osalenud õdede ühine arvamus on, et on hea tööõhkkond üksteist toetav ja

kus toimub koostöö. Variantidena mainiti veel ka, et hea tööõhkkond võiks olla rahulik, sujuv, pingevaba, eesmärgile orienteeritud, töötajaid arvestav ja turvav.

Kõige olulisem tegur Viljandi haiglas töötavatele õdedele oli head suhted kolleegidega ($M=6,64$), üliõpilastel oli see kolmandal kohal. Fookusgrupi intervjuus küsis autor õdedelt, milline on nende jaoks hea meeskond ja hea koostöö, sest need on seotud nii tööõhkkonna, kui ka heade suhetega. Uuringus osalenud õdede arvates on hea meeskond koostöövalmis, ühte hoidev, üksteisest lugupidav, toetav, motiveeriv, sõbralik, aus. Oluline on hea suhtlemine ja avatus. Välja toodi, et hea meeskond võiks olla patsiendile orienteeritud ja tunda üksteise tugevaid külgi erisituatsioonides. Hea koostöö on kui kõik panustavad, on hea suhtlemine ja üksteisest peetakse lugu, kõigile kehtivad ühesugused reeglid. Koostööle aitab kaasa ka hea huumorisoon.

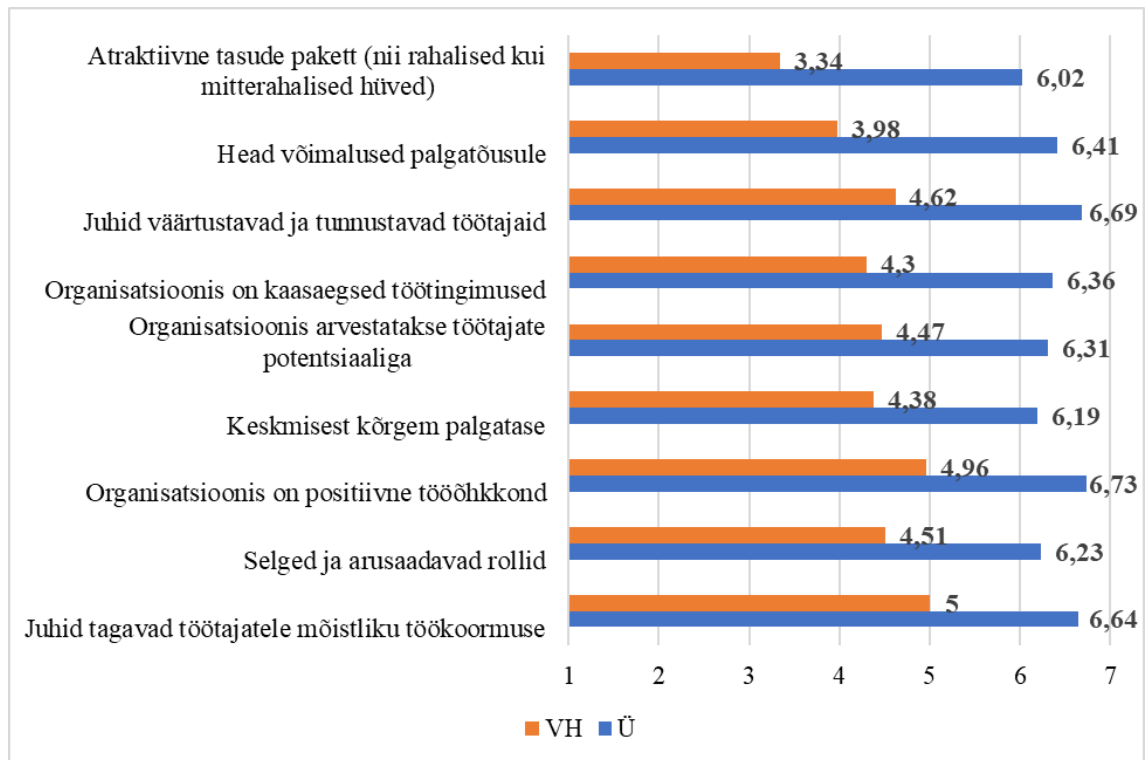
TOP 10 (vt lisa 8) tegurites ühtisid õdedel ja õendusüliõpilastel veel hea koostöö kolleegidega, mis oli mõlemal teisel kohal; püsiv ja kindel töökoht (Instar EBC 2018 uuringus teisel kohal), mis oli õdedel neljandal kohal ja õendusüliõpilastel kaheksandal kohal; organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid, mis oli õdedel kolmandal kohal ja üliõpilastel viiendal kohal (Instar EBC 2018 uuringus võrdne ja aus kohtlemine 1. kohal); toetavad juhid, mis oli õdedel kuuendal kohal, üliõpilastel üheksandal kohal; töö ja eraelu tasakaal, mis oli üliõpilastel seitsmendal kohal ja õdedel kümnendal kohal. Viljandi haigla puhul hindasid õed kõige kõrgemalt (ligikaudu 6 palli) järgmisi tegureid: organisatsioonis töötamine annab võimaluse teisi inimesi aidata, püsiv ja kindel töökoht ja head suhted kolleegidega. Kõige madalamalt (alla 4 palli) hinnati tegurit atraktiivne tasude pakett ja head võimalused palgatõusule. SA Viljandi Haigla 2018. aasta töötajate tagasiside uuringu tulemustes oli töötajatele kõige olulisemad tegurid tööandja puhul sõbralikud ja toetavad kolleegid ja püsiv ja kindel töökoht. Neid hindasid töötajad ka Viljandi haigla puhul kõige kõrgemalt (Tagasiside uuring 2018).

Ka kategooriates uuritud tegurite lõikes olid õendusüliõpilaste hinnangud sarnased. Kõige suurem erinevus (7-palli skaalal erinevus 0,85) oli teguril organisatsiooni töötajad soovivad organisatsiooni tööandjana. Viis kõige suuremat erinevust tegurite lõikes on esitatud joonisel 6. See illustreerib, et ka suurimad erinevused konkreetsetele väidetele on tagasihoidlikud.



Joonis 6. Õdede ja õendusüliõpilaste kõige suuremad erinevused keskmistes hinnangutes tööandja atraktiivsuse teguritele. Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal) Õ- õdede hinnang; Ü – üliõpilaste hinnang

Nagu kategooriate, nõnda ka tegurite lõikes, olid õendusõpilaste jaoks oluliste tegurite ja õdede hinnangutel Viljandi haiglale vahel suuremad erinevused. Kõige suurem erisus oli atraktiivse tasupaketi osas (7-palli skaalal erinevus 2,68). Järgnev joonis 7 annab ülevaate teguritest, mille keskmiste hinnangute erinevused olid kõige suuremad. Need tegurid kuuluvad peamiselt majandusliku ning juhtimise ja töökorralduse kategooriatesse, välja arvatud „organisatsioonis on kaasaegsed tingimused“, mis kuulub turu, innovatsiooni ja maine kategooriasse ning „organisatsioonis on positiivne tööõhkkond“, mis kuulub suhete ja koostöö kategooriasse.



Joonis 7. Õendusüliõpilaste jaoks olulised tööandja atraktiivsuse tegurid võrrelduna õdede arvamusel Viljandi haiglas – suurimad erinevused.

Ü – üliõpilaste hinnang; VH – õdede hinnang Viljandi haiglale

Kuna juhtimise ja töökorralduse kategoorias olid kõige suuremad erisused, kui oluline on tegur õendusüliõpilastele ja kui kõrgelt õed neid tegureid Viljandi haiglas hindasid, siis autor uuris fookusgrupis õdedelt, milline on hea juht ja milline on hea töökorraldus. Hea juht on mõistev, empaatiline ja hea kuulaja. Hea juht on erialaselt tugev ja õpetab oma teadmisi ka teistele, juhib võrdse kohtlemise printsiibil ja ausalt ning julgeb tegeleda probleemidega. Juht peab olema ka hea suhtleja ja võiks omada head huumorisoont. Hea töökorralduse puhul on oluline meeskonnatöö. Hea töökorralduse tulemusena on ka tööõhkkond hea. Hea töökorralduse puhul mainiti nii kindlaid graafikuid kui paindlikke graafikuid. Oluline on ka, et tööülesanded oleks konkreetsed, võiks olla näiteks lahti kirjutatud tööjuhised või toetavad infolehed. Väga oluline on võrdne kohtlemine. Osalejad nõustusid, et Viljandi haiglas võimalusel alati arvestatakse graafikuid tehes töötajate soovidega.

Järgnevalt esitab autor ülevaate muude tegurite keskmised hinnangud ja standardhälbed, mida autor ei paigutanud eelnevalt mainitud kategooriatesse.

Tabel 12. Muude tööandja atraktiivsuse tegurite keskmised hinnangud ja standardhälbed

Tegur	Keskmine hinnang			Standardhälve		
	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	6,49	6,67	5,49	0,906	0,680	1,249
Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias	4,51	3,94	4,15	1,792	1,779	1,459
Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed	5,21	4,81	4,62	1,680	1,754	1,649
Organisatsioon asub minu elukoha lähedal	5,30	5,13	-	1,488	1,521	-
Organisatsioon väärtustab töötajate loovust	5,70	6,00	4,64	1,559	1,061	1,326

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Õ- õdede hinnang; Ü – üliõpilaste hinnang; VH – õdede hinnang Viljandi haiglale

Ka nende tegurite puhul on õendusüliõpilaste ja Viljandi haiglas töötavate õdede keskmised hinnangud sarnased ja õdede hinnang Viljandi haiglale madalam kui tegurite olulisus õdedele ja õendusüliõpilastele. Nende tegurite puhul on ka olulisuse järjestus õdedel ja õendusüliõpilastel sama. Kõige olulisem on, et organisatsiooni järgitakse eetilisi põhimõtteid, mis oli oluline tegur ka Sengupta *et al* (2015:314) ja Rushika, Prasad (2019:202) uuringutes. Autor uuris fookusgrupi intervjuus osalenud õdedelt, millised eetilised põhimõtted on neile olulised. Osalejatele oli oluline diskreetsus ja konfidentsiaalsus, sõbralikkus, ausus, läbipaistvus ja üksteisest lugupidamine. Nad olid nõus, et Viljandi haiglas neid põhimõtteid järgitakse.

Olulisuselt järgmine tegur oli, et organisatsioon väärtustab töötajate loovust, mis oli oluline tegur Berthon *et al* (2005:160), Biswas, Suar (2013:95), Alniacik, Alniacik (2012:1339), Bakanauskiene *et al* (2016:15) ja Uppal *et al* (2018:4) uuringutes, organisatsioon asub elukoha lähedal, organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed, mis ka Sengupta *et al* (2015:312) uuringus osutus keskmiselt oluliseks ja organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias. Küsimustikus osutuski kõige vähem oluliseks teguriks tööandja puhul, et organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias, mis erineb Sivertzen *et al*. (2013:473) ja õdede seas Carpentier *et al*. (2017:2696) läbiviidud uuringute tulemustest. Huvitav on siinkohal, et õed hindasid kõrgemalt kui õendusüliõpilased, et neile on oluline, et organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias ja et organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed.

Uuringus osalejatel oli võimalus kirjutada juurde ka täiendavaid tegureid, mis neile on tööandja puhul olulised aga polnud ankeedis mainitud. Üliõpilased tõid välja järgnevad tegurid (kõiki tegureid mainiti üks kord):

- Kaugtöö võimalus, näiteks vaimse tervise õenduse puhul saaks õde teha iseseisvaid nõustamisi Skype-i teel.
- Organisatsioon võtab tööle ka kohusetundlikke ja õpihimulisi noori, kel veel vähe töökogemust. Organisatsioon ei oota, et noorel üliõpilasel oleks antud alal juba eelnevalt 5 aastat töökogemust.
- Töötajate võrdselt kohtlemine.
- Tööandja toetab õppelaenu tasumist.
- Välimus.
- Töötaja tunneb, et teda väärtustatakse.
- Mõistev suhtumine haigestumiste ja ootamatustega kui ei saa tööle tulla.
- Organisatsioon ei tohi lubada/võimaldada patsientide ega töötajate diskrimineerimist. Organisatsiooni struktuur ja otsustusprotsessid peavad olema läbipaistvad. Palgad peavad olema avalikud. Organisatsioon ei tohi patsiente ega töötajaid vaigistada, probleemidest rääkimist takistada ja probleeme varjata.

Viljandi haiglas töötavad õed täiendavaid tegureid avatud küsimuste raames täiendavalt ei esitanud. Üks osaleja kommenteeris, et kõik olulised tegurid olid mainitud.

Autor koostas kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal fookusgrupi intervjuus testimiseks ankeedi, kus oli 17 tööandja atraktiivsuse tegurit, mis olid õendusüliõpilastele ja õdedele olulised ning mida ka õed Viljandi haigla puhul kõrgelt hindasid. Väited olid kõikidest kategooriatest välja arvatud psühholoogilise väärtuse kategooriast. Kõige rohkem oli väiteid juhtimise ja töökorralduse (6), rakendusliku ja tähendusliku (5) väärtuse kategooriat. Suhete ja koostöö väärtuste kohta oli 3 väidet ja teiste kategooriate kohta 1. Küsimustik on esitatud lisas 11, tulemused lisas 12. Nüüd ei pidanud vastajad enam hindama tegureid 7-palli skaalal, vaid kas nende arvates Viljandi haigla kohta saab nii öelda, eesmärgiga saada teada, kas tegureid hinnatakse piisavalt kõrgelt, et neid kasutada tööandja väärtuspakkumises. Valdavalt olid kõigi teguritega nõus 9 või 8 osalejat 9-st ja neid väiteid kasutas autor ka Viljandi haigla väärtuspakkumise kavandis õendusüliõpilastele (vt järelduste ja ettepanekute peatükis tabel 21). Sellega, et Viljandi

haiglas on head karjääri ja arenguvõimalused olid nõus 6 inimest. Arutelu käigus jõuti ühisele seisukohale, et ise peab soovi avaldama, siis on võimalus areneda. Kõige vähem oldi nõus sellega, et Viljandi haiglas on mõistlik töökoormus. Täiesti nõus olid 9-st 4 osalejat. Kõik nõustusid, et töökoormus on suhteline ja see oleneb osakonnast ja päevast. Õed väitsid, et juhid on töökoormusi üle vaatamas. Võrreldes Eesti suurte haiglatega arvati, et on ikka rahulikum töötempo.

2.3 Õendusüliõpilaste ja Viljandi haigla õdede hinnangud Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele

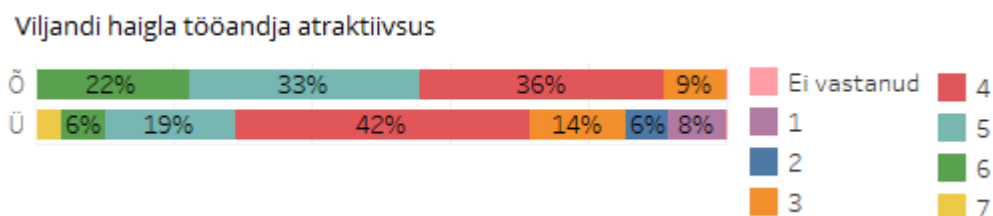
Järgnevalt võrdleb autor õendusüliõpilaste ja Viljandi haiglas töötavate õdede hinnanguid Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele. Tabel 13 annab ülevaate tööandja atraktiivsuse kirjeldavast statistikast: keskmine, mediaan, mood ja standardhälve.

Tabel 13. Õendusüliõpilaste ja Viljandi haigla õdede hinnangud Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele

	Keskmine	Mediaan	Mood	Standard-hälve
Õendusüliõpilased	3,92	4	4	1,387
Viljandi haigla õed	4,65	5	4	0,923

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Viljandi haiglas töötavate õdede keskmine hinnang Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele oli kõrgem kui õendusüliõpilaste hinnang. Kõige sagedamini esinev hinnang oli mõlema grupi puhul 4. Õendusüliõpilaste seas oli vastuste erinevus keskmisest suurem. Vastuste jaotust osalejate lõikes illustreerib ka järgnev joonis 8.



Joonis 8. Hinnangud Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele. Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Õ- õdede hinnang; Ü – üliõpilaste hinnang

Jooniselt on näha, et Viljandi haiglas töötavate õdede seas on kõrgeid hinnanguid rohkem kui õendusüliõpilaste seas. Samas Viljandi haiglas töötavatest õdedest ei andnud mitte keegi Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele maksimaalset hinnangut. Autor soovitab Viljandi haiglal viia läbi täiendava kvalitatiivse uuringu õendusüliõpilaste seas, et milline on Viljandi haigla kuvand tööandjana.

Järgnev tabel 14 esitab üliõpilaste hinnangud Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele koolide lõikes. Esitatud on keskmine, mediaan, mood ja standardhälve.

Tabel 14. Viljandi haigla tööandja atraktiivsus õendusüliõpilaste seas koolide lõikes

	Keskmine	Mediaan	Mood	Standard-hälve
Tartu Tervishoiu Kõrgkool	4,17	4	4	1,267
Tallinna Tervishoiu Kõrgkool	3,63	4	4	1,477

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Tartu Tervishoiu Kõrgkooli üliõpilastel on kõrgem hinnang Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele ($M=4,17$) kui Tallinna Tervishoiu Kõrgkooli üliõpilastel ($M=3,63$). Mediaan ja mood on mõlema kooli puhul 4. Vastuste erinevus keskmisest on suurem Tallinna Tervishoiu Kõrgkoolis.

Järgnev tabel 15 esitab tulemused kursuste lõikes. Kõige kõrgem hinnang Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele on 4. kursuse üliõpilaste seas ($M=4,11$), peaaegu sama ka 1. kursuse üliõpilaste seas ($M=4,08$) Standardhälve on kõige väiksem 4. kursuse seas, aga sealt osales uuringus ka kõige vähem üliõpilasi.

Tabel 15. Viljandi haigla tööandja atraktiivsus õendusüliõpilaste seas kursuste lõikes

	Keskmine	Mediaan	Mood	Standard-hälve
1. kursus	4,08	4	4	1,208
2. kursus	3,81	4	4	1,580
3. kursus	3,76	4	4	1,511
4. kursus	4,11	4	4	0,601

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Järgnevalt uuris autor kuivõrd on seotud Viljandi haiglas töötavate õdede hinnangud Viljandi haiglale erinevate tööandja atraktiivsuse kategooriatele ja nende hinnang Viljandi haigla tööandja atraktiivsusele. Seoste analüüsiks kasutas autor Spearmani

korrelatsioonikordajat. Arvutused on tehtud programmis IBM SPSS Statistics 23. Järgnev tabel 16 annab ülevaate väärtuste kategooriate ning muude uuritud tegurite seosest tööandja atraktiivsusest ja selle olulisuse nivoost. Töö lisas 7 on esitatud korrelatsiooni tabel, kus on näha ka kategooriate omavahelised seosed.

Tabel 16. Tööandja väärtuste kategooriate seos tööandja atraktiivsusega: Spearmani korrelatsioonianalüüs.

Kategooria/tegur	Seos tööandja atraktiivsusega	Seose olulisus
Suhete ja koostöö väärtus	0,417	$p < 0,01$
Arengu ja eneseteostuse väärtus	0,407	$p < 0,01$
Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	0,362	$p < 0,05$
Majanduslik väärtus	0,461	$p < 0,01$
Turu, innovatsiooni ja maine väärtus	0,543	$p < 0,01$
Juhtimise ja töökorralduse väärtus	0,485	$p < 0,01$
Psühholoogiline väärtus	0,369	$p < 0,05$
Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	0,300	$p < 0,05$
Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias	0,452	$p < 0,01$
Organisatsioon asub minu elukoha lähedal	-0,091	-
Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed	0,545	$p < 0,01$
Organisatsioon väärtustab töötajate loovust	0,464	$p < 0,01$

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Korrelatsiooni analüüsi tulemused näitavad, et kõigil uuritud kategooriatel on statistiliselt oluline keskmine seos tööandja atraktiivsusega. Ka muudel uuritud teguritel on keskmise tugevusega positiivne seos tööandja atraktiivsusega. Ainuke tegur, millel ei olnud statistiliselt olulist seost tööandja atraktiivsusega oli, et organisatsioon asub elukoha lähedal. Korrelatsiooni analüüsist selgus, et kategooriate omavaheline seos on tugevam kui seos tööandja atraktiivsusega. Sama probleem esines ka tegurite lõikes. Tegurite omavahelised seosed olid tugevamad kui seosed tööandja. Autor arvab, et see on tingitud kuna kõik kategooriad osutusid töötajatele oluliseks ning hinnangud neile kategooriatele olid sarnased. Autor kirjeldas töö teoreetilises osas, et erinevad autorid on tööandja atraktiivsuse tegureid erinevalt kategoriseerinud. Tulemus, et kategooriate vahel on seosed näitab, et tegureid võibki erinevalt grupeerida kuna need on omavahel seotud. Tulemused näitavad ka, et ei ole ühte teistest olulisemat tööandja atraktiivsuse kategooriat ja tööandja atraktiivsuse tõstmisel tuleks tegeleda kõigi kategooriatega.

Viljandi haigla õdedelt küsis autor ankeetküsitluses, mida nad ütleksid tudengitele, miks on Viljandi haiglas hea töötada ja mis teeb Viljandi haiglast erilise tööandja. Esimesele

küsimusele vastas 19 õde, teisele 13. Tulemused on koondatud järgnevasse tabelisse 17 uuritud tööandja atraktiivsuse kategooriate lõikes. Autor jättis tabelisse ka samade tegurite erinevad sõnastused, et tööandjal oleks väärtuspakkumise sõnastamisel võimalus erinevate väljendite vahel valida. Kui sama sõnastust on mainitud mitu korda, siis on see märgitud teguri järel sulgudes numbriga.

Tabel 17. Avatud küsimuste vastused, mis teeb Viljandi haiglast hea tööandja

Väärtuse kategooria	Mida ütleksid tudengile, miks on Viljandi haiglas hea töötada?	Mis teeb Viljandi haiglast erilise tööandja?
Suhete ja koostöö väärtus	Toetav personal. Sõbralikud kolleegid (3) Rahulik, sõbralik, positiivne, ühte hoidev kollektiiv. Kollektiiv on suurepärane ja toetav. Meeldib kollektiiv. Kodune õhkkond. Hea väike kollektiiv.	Toredad ja toetavad kolleegid. Sõbralik ja vastutulelik kollektiiv.
Arengu ja eneseteostuse väärtus	Teadmiste ja oskuste rakendamine. Karjääri ja arenguvõimalused. Õppimisvõimalus. Täiendamisvõimalused. Eneseteostuse ja karjääri võimalused suuremad, kui suurtes haiglates. Edasist karjääri toetav töökogemus. Saab oskusi arendada nii suhtlemisel patsiendiga kui käelise poole pealt.	Mitmekülgne töö. Arenguvõimalused. Väga hea eneseteostamise võimalus.
Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	Hea praktika võimalus. Saab palju ise teha (2)	Saame kolleegidega üheskoos teha väikehaiglas tähendusrikast tööd.
Majanduslik	Hea palk Kindel sissetulek, kindel töökoht	Kindel ja turvaline.
Turu, innovatsiooni ja maine väärtus	Arenev haigla (3)	Arenev ja uuenev keskkond. Haigla keskkond hea. Uuendusmeelne. Kaasaegne ja uuenev keskkond. On patsiendi/kliendikeskne
Juhtimise ja töökorralduse väärtus	Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse. Töögraafik on paindlik, Tööl hea tempo alustamiseks Sõbralik juhendamine Juhendajad ei ole praktikantidega ülekoormatud.	Toetavad juhid (2) Siin osatakse töötajaid hinnata, pole osakonnad koormatud.
Muud kommentaarid	Tööpõld on suur ja lai, järelkasvu vaja. Hea väike koht, kus ei pea tegema nn "liinitööd". On aega ja vahendeid tegeleda patsiendiga. Turvaline tööandja.	Turvaline. Seoses uue haiglaga ka veel parem patsiendikäsitlus ja võimalused raviks/protseduurideks.

	Kui on paremaid kohti, minge sinna.	Töötajatele argipäeviti tasuta buss Tartust Viljandisse tööle käimiseks. Viljandi haigla soovib ja tahab areneda ja ei ole endast kui asutusest ülemäära heal arvamusel.
--	-------------------------------------	---

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste alusel)

Kõige rohkem oli kommentaare heade kolleegide kohta. Kvantitatiivse uuringu tulemustes olid õdedele ja õendusüliõpilastele kõige olulisemate tegurite seas positiivne tööõhkkond, head suhted ja hea koostöö kolleegidega. Viljandi haigla õdede hinnangul Viljandi haiglale oli head suhted kolleegidega teisel kohal. Mitmed inimesed tõid olulise tegurina välja, et Viljandi haigla on uuenev ja arenev tööandja. Kvantitatiivses uuringus uuendusmeelsuse hinnang polnud kõige kõrgemate seas ($M=4,89$). Kommentaare oli kõigi uuritud kategooriate kohta välja arvatud psühholoogilise väärtuse kohta, mis oli Viljandi haiglas töötavatele õdedele kvantitatiivse uuringu tulemusel teistest kategooriatest vähem olulisem. Ka majanduslikus kategoorias oli vähe kommentaare, mis oli kvantitatiivse uuringu tulemustel kõige Viljandi haigla puhul kõige madalamalt hinnatud kategooria. Kuna kahe küsimuse vastused olid sarnased ja ei tulnud välja tugevalt Viljandi haigla eripära, siis fookusgrupi intervjuus uuris autor ainult üht küsimust: miks on Viljandi haiglas hea töötada, mis on seal toredat. Tulemused on koondatud väärtuste kategooriate lõikes järgnevas tabelis 18. Need tulemused on ka sisendiks väärtuspakkumise kavandi sõnastamisel ettepanekute ja järelduste peatükis. (vt tabel 21).

Tabel 18. Fookusgrupis osalejate kommentaarid, miks on Viljandi haiglas hea töötada

Väärtuse kategooria	Miks on Viljandi haiglas hea töötada?/ Mis on Viljandi haiglas tore dat?
Suhete ja koostöö väärtus	Head kolleegid. Tore dat kogunud pädevad töötajad. Arstid on hästi tore dat. Kodune õhkkond. Patsiendid ka ütlevad nii. Võrreldes suuremate haiglate ga hea väike kollektiiv. Ühtehoidev kollektiiv (nii ja naa, oleneb osakonnast).
Arengu ja eneseteostuse väärtus	Õppimisvõimalus. Edasist karjääri toetav töökogemus.
Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	Endale meeldiv õpitud amet.
Turu, innovatsiooni ja maine väärtus	Viljandi haigla areneb, arenev ja uuenev keskkond
Juhtimise ja töökorralduse väärtus	Toetavad juhid. Ei ole konveier.
Psühholoogiline väärtus	Patsientide positiivne tagasiside
Muud kommentaarid	Miljonivaade (oleneb korrusest, 2.korrusel ei näe). Võrratu päikesetõus ja päikese loojang. Imetore Jämejala park, sealne looduskeskkond. Rõõm on uute noorte üle. Enda tervise turgutamiseks on turvaline keskkond, kolleegid aitavad kaasa, saad head abi mõistliku ajaga. Me saame uuringud kiiremini kätte kui mõnedes suuremates haiglates ja seetõttu asjad liiguvad kiiremini. Lühemad järjekorrad. Töö on kodukohale lähedal (Viljandimaal elavatel töötajatel). Rahulik, hea töötempo (oleneb olukorrast); Kindel ja turvaline (oleneb osakonnast)

Allikas (autori koostatud fookusgrupi intervjuu tulemuste alusel)

Ka fookusgrupi intervjuul tuli osalejatelt kõige rohkem kommentaare suhete ja koostöö väärtuse kohta, mis on kvantitatiivse uuringu põhjal nii õendusüliõpilastele kui Viljandi haigla õdedele kõige olulisem tööandja atraktiivsuse väärtuse kategooria. Fookusgrupis osalejate arvamusi sai grupeerida kõikidesse uuritud tööandja väärtuste kategooriatesse.

Fookusgrupi intervjuudest sai autor olulisi teadmisi, milline on hea koostöö ja hea meeskond, mida oodatakse juhtidelt ja mis on oluline töökorralduse puhul. Samuti uuris autor millised arenguvõimalused on õdedel, mis teeb nende töö põnevaks ja tähenduslikuks (keda saab õde aidata). Samuti sai autor õdedelt ka ettepanekuid, mida Viljandi haigla saaks teha, et olla parem tööandja. Fookusgrupi intervjuu küsimuste vastused on esitatud lisa 13.

Ühendades ankeetküsitluse ja fookusgrupi intervjuu tulemused sai autor sisendi Viljandi haigla väärtuspakkumise sõnastamiseks õendusüliõpilastele, mille kavand on esitatud järeldeste ja ettepanekute peatükis (vt tabel 21).

2.4 Õendusüliõpilaste eelistatud infokanalid töö otsimisel

Kuna tööandja atraktiivsuse tõstmisel on oluline kommunikatsioon. (Chhabra, Sharma 2014:57) uuris autor üliõpilastelt, millistest kanalitest nad otsivad tööandja kohta infot. Järgnev tabel 19 annab ülevaate õendusüliõpilaste eelistatud infokanalitest tööandja kohta info otsimisel. Kanaleid hinnati 7-palli skaalal, kus 1 tähendas, et üliõpilane ei kasuta mitte kunagi seda infokanalit ja 7 tähendas, et üliõpilane kasutab seda kanalit alati kui tööd otsib.

Tabel 19. Õendusüliõpilaste infokanalite eelistused töö otsimisel

Kanal	Keskmine	Mediaan	Mood	Standard-hälve
Ettevõtte koduleht	6,11	7	7	1,261
Töövahendusportaalid (CV Keskus, CV Online jt)	5,86	7	7	1,582
Ettevõtte töötajate soovitusel	5,38	6	6	1,641
Tuttavate soovitusel	5,33	6	7	1,632
Kõrgkooli veebileht	4,64	5	7	1,959
Kõrgkooli siseveeb	4,56	5	5	1,941
Õdede Liidu veebileht	4,06	4	1	2,237
Töötukassa veebileht	3,69	3	1	2,239
Facebook	3,43	3	1	1,937
Karjäärimeessid	3,43	3	1	2,067
Trükimeedia	3,11	3	1	1,962
Instagram	2,28	1	1	1,718
LinkedIn	1,98	1	1	1,719

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Kõige olulisemaks infokanaliks osutus ettevõtte koduleht ($M=6,11$), mis ühtis ka Instar EBC (2018) meditsiinitöötajate maine uuringuga, töövahendusportaalid ($M=5,86$) ning ettevõtte töötajate soovitusel ($M=5,38$) ja tuttavate soovitusel ($M=5,33$), mis oli samuti Instar EBC (2018) uuringu tulemustel meditsiiniüliõpilasele oluline. Kõige suurem standardhälve oli Töötukassa veebilehe ($SD=2,239$), Õdede Liidu veebilehe ($SD=2,237$) ja karjäärimeesside ($SD=2,067$) puhul. Kõige vähem olulised infokanalid olid LinkedIn ($M=1,98$) ja Instagram ($M=2,28$). Vastajatel oli võimalik ka kirjutada kui loetelust jäi välja mõni oluline infokanal. Üks vastaja mainis, et kindlasti uurib tööandja kohta infot

võimalikult paljudest allikatest, sh kasutan otsingumootorit. Üks vastaja mainis, et otsib infot ka *googeldades*.

Järgnev tabel 20 annab ülevaate infokanalite kasutamise sagedustest. Autor esitab tulemused vastajate arvu järgi, sest selle järgi saab organisatsioon hinnata, kas on mõtet järgnevat infokanalit kasutada.

Tabel 20. Õendusüliõpilaste infokanalite kasutamise sagedus

Infokanal	1	2	3	4	5	6	7
Organisatsiooni koduleht	4	4	8	14	21	22	86
Töövahendusportaalid	0	4	6	7	21	35	86
Ettevõtte töötajate soovitusel	14	19	11	20	32	28	35
Tuttavate soovitusel	18	9	18	26	31	23	34
Kõrgkooli veebileht	36	14	15	19	23	19	33
Kõrgkooli siseveeb	35	26	25	23	20	18	12
Õdede Liidu veebileht	83	24	13	18	10	6	5
Töötukassa veebileht	106	16	9	9	6	7	6
Facebook	45	16	22	27	17	14	18
Karjäärimessid	7	5	8	20	37	33	49
Trükimeedia	8	4	10	14	30	47	46
Instagram	40	23	19	14	17	19	27
LinkedIn	49	26	18	26	15	14	11

1 tähendab, et ei kasuta mitte kunagi, 7 tähendab, et kasutab alati kui tööd otsib

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste alusel)

Kui keskmiste hinnangute alusel Instagram, LinkedIn, Trükimeedia, Karjäärimessid ja Facebook said madala keskmise hinde, siis vaadates vastuste jaotust skaalal 1-7 on näha, et mitmed tudengid kasutavad neid kanaleid ja haigla võiks siiski ennast tööandjana neis kanalites näidata. Kui keskmised hinnangud infokanalitele näitasid, et töötukassa veebileht sai kõrgema hinnangu ($M=3,69$) kui näiteks Facebook ($M=3,43$), siis eelnevast tabelist näeb, et mõlema puhul oli kõige sagedamini esinev hinnang 1, aga Facebookil oli kõrgemaid hindeid rohkem. 67% vastajatest ei otsi mitte kunagi töötukassa veebilehelt infot.

2.5. Järeldused ja ettepanekud tööandja atraktiivsuse tõstmiseks õendusüliõpilaste seas

Uuringu tulemustena selgus, et SA Viljandi Haigla tööandja atraktiivsust oleks vaja tõsta nii õdede kui õendusüliõpilaste seas. Tööandja bränding on tööriist tööandja atraktiivsuse tõstmiseks, mis aitab ligi meelitada ja hoida talente (Chhabra, Sharma 2014:55). Et olla õendusüliõpilaste jaoks atraktiivsem tööandja, peaks SA Viljandi Haigla teadlikult kujundama oma tööandja brändi. Autor soovib tööandja brändi kujundamisel lähtuda teoreetiliste käsitluste (Backaus ja Tikoo 2004:502-503; Berthon *et al.* 2005:154; Rosenthron 2009:26; Figurska, Matuska 2013:38 ja Chhabra, Sharma 2014:57-58) põhjal välja töötatud protsessist: analüüsida olukorda, luua väärtuspakkumine, kommunikeerida väärtuspakkumist, luua tegevuskava, et olla veel parem tööandja, viia ellu muudatused ning mõõta oma tegevuste tulemusi.

Magistritöö tulemused on SA Viljandi Haiglale abiks hetkeolukorra analüüsiks ja väärtuspakkumise sõnastamiseks, samuti kommunikatsioonikanalite valikuks. Autor töötas välja SA Viljandi Haiglale õendusüliõpilaste sihtgrupile suunatud väärtuspakkumise kavandi, mis tugineb empiirilise uuringu tulemustel, mis on esitatud järgnevas tabelis 21.

Tabel 21. Õdedele suunatud väärtuspakkumise kavand SA Viljandi Haiglale

Kategooria	Väärtuspakkumise kirjeldus
Suhete ja koostöö Väärtus	Meil on positiivne, kodune tööõhkkond. Meil on head suhted kolleegide ja juhtidega. Meil on oluline hea koostöö. Meie meeskonnad on ühtehoidvad, üksteisest lugupidavad, toetavad ja motiveerivad. Tahame tunda üksteise tugevaid külgi erisituatsioonides. Oleme sõbralikud ja ausad. Meile on oluline hea suhtlemine ja avatus. Meil on toredad kogenud ja pädevad töötajad ja rõõmustame ka uute noorte üle.
Arengu ja eneseteostuse väärtus	Meie töö on mitmekülgne. Meil on võimalus end arendada käies erinevatel koolitustel ja infopäevadel. Meil on võimalus nii ise õppida, kui ka teisi õpetada – näiteks uusi töötajaid ja üliõpilasi. Õdedel on võimalus kaasa rääkida raviprotsessis. Oskusi saab arendada nii suhtlemisel patsiendiga kui käelise poole pealt. Pidevalt saab uusi teadmisi. Kui soovid karjääri ja arenguvõimalusi, siis avalda ise julgelt oma soovi.

Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	Saame kolleegidega üheskoos teha väikehaiglas tähendusrikast tööd. Meil on võimalus rakendada õpitud teadmisi ja oskusi oma töös, jagada teadmisi teistega ja võimalus oma tööga teisi inimesi aidata. Õde saab aidata patsienti, tema lähedasi, arsti ja teisi töökaaslasid, samuti iseennast naabrinaist või teisi tuttavaid ja ka kogukonda. Meie töö on väga vaheldusrikas, saab töötada väga erinevate patsientidega – nii haiguslugude kui isiksuse poolest erinevatega. Saab suhelda väga erinevate inimestega. On palju väljakutsuvaid tööülesandeid ja probleeme, mida lahendada.
Majanduslik väärtus	Meil on püsiv ja kindel töökoht ning kindel sissetulek.
Turu, innovatsiooni ja maine väärtus	Põnev on kiiresti arenev keskkond. Viljandi haigla areneb ja uueneb. Varsti saame ka kaasaegse uue maja. Oleme patsiendile orienteeritud ja panustame ka kogukonda.
Juhtimise ja töökorralduse väärtus	Meil on toetavad juhid, kes väärtustavad töötajaid. Töögraafik on paindlik ja graafiku tegemisel püütakse arvestada kõigi soovidega.
Psühholoogiline väärtus	Töö teeb rõõmsaks patsientide positiivne tagasiside.
Eetiline väärtus	Meil järgitakse eetilisi põhimõtteid. Oleme ausad, diskreetsed ja üksteisest lugupidavad.
Muud tegurid	Meie 9. korrusel avaneb miljoni vaade, võrratu päikese tõus ja loojang. Meil on ka imetore Jämejala park, kus on väga kena loodus. Võrreldes suuremate haiglatega rahulikum töötempo.

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Väärtuspakkumise kirjelduses on kasutatud tööandja atraktiivsuse tegureid, mis osutusid õdedele ja õendusüliõpilastele oluliseks ning mis said fookusgrupi intervjuul kinnitust, et need väited Viljandi haigla puhul kehtivad. Lisaks on väärtuspakkumises kavandis kasutatud fookusgrupi intervjuu käigus mainitud tegureid, mis oli osalejate ühine arvamus. Kirjelduses on kasutatud võimalikult palju uuringus osalenud õdede sõnastusi. Kuna õendusüliõpilastele ja õdedele olid olulised samad tööandja atraktiivsuse kategooriad ja tegurid, siis saab seda väärtuspakkumist kasutada ka õdede puhul. Autor soovib seda kavandit tutvustada SA Viljandi Haiglas töötavatele õdedele, küsida tagasisidet ning seda edasi arendada nii, et töötajad on nõus olema selle sõnumi kandjad ja tööandja brändi saadikud. Võimalusel võiks SA Viljandi Haigla viia läbi ka kvalitatiivse uuringu õendusüliõpilaste seas, et saada täpsemalt teada, milline on nende arvamus Viljandi haiglast tööandjana. Samuti võiks täiendavalt uurida konkurentide väärtuspakkumisi, et saada teada, mille poolest SA Viljandi Haigla neist eristub.

Tööandja brändi tuleb kommunikeerida praegustele ja potentsiaalsetele töötajatele. Et saada atraktiivseks tööandjaks peab potentsiaalsetel töötajatel olema teadmine

organisatsiooni väärtuspakkumisest. (Biswas, Suar 2013:100, Chhabra, Sharma 2014:57).

Magistritöö tulemustena selgus, et kõige olulisem infokanal õendusüliõpilaste arvates on organisatsiooni koduleht, mis ühtis ka Instar EBC (2018) läbiviidud uuringuga. SA Viljandi haigla peaks sinna panema üles tööpakkumised ja võiks seal kommunikeerida ka oma väärtuspakkumist. Haigla kuvandit aitab parandada kaasaegse veebilehe arendamine. Seal võiks olla informatsiooni nii töö sisust, töötingimustest, arenguvõimalustest kui ka organisatsiooni kultuurist (Heilmann 2010:139-142). Autor arvab, et ka haigla kodulehel potentsiaalsetele õdedele suunatud sisu võiks olla läbi mõeldud oluliste tööandja väärtuste kategooriatest lähtuvalt. Infokanalitest teisel kohal olid töövahendusportaalid. Õendusüliõpilaste jaoks töökuulutuste atraktiivsus polnud kõige olulisem tegur aga oluline siiski. Töökuulutustel võiks SA Viljandi Haigla mainida üliõpilaste jaoks oluliseks osutunud tegureid. Üliõpilastele oli oluline ka töötajate soovitusel, mis kinnitab seda, et tuleb tugevdada tööandja brändi õdede seas, et neist saaks brändi saadikud. Üliõpilased uurivad tööpakkumiste kohta ka kõrgkoolide veebilehtedelt. Heilmann (2010:139-142) on toonud välja soovitusel parandada koostööd haridusasutustega, kus tuleks levitada infot nii tööpakkumiste, kui ka arenguvõimaluste kohta. Erinevad autorid (Carpentier *et al.* 2017:2697-2705, Sivertzen *et al.* 2013:473) on leidnud, et sotsiaalmeedia on abiks tööandja atraktiivsuse tõstmisel ja töötajatel tööandja soovitamiseks (Tanwar, Prasad 2016:202). Ka Instar EBC läbiviidud tööandja maine uuringu tulemustel on järjest olulisemaks infokanaliks meditsiinitudengitele muutumas sotsiaalmeedia. (Tööandja maine uuringu... 2018). Käesoleva magistritöö tulemustena ei olnud sotsiaalmeedia kanalid tööandja kohta info otsimisel kõige eelistatumad, kuid arvestades varasemaid uuringuid ja sotsiaalmeedia populaarsuse kasvu arvab autor, et SA Viljandi Haigla võiks kasutada sotsiaalmeedia potentsiaali. Heilmann (2010:139-142) on öelnud, et nähtavust potentsiaalsete kandidaatide seas aitavad suurendada värbamiskanaleid, mis jõuavad rohkemate inimesteni.

Kuna uuringu tulemustena selgus, et õdede hinnang Viljandi haiglale oli tegurite lõikes madalam kui nende tegurite olulisus õdedele ja õendusüliõpilastele, siis Viljandi haiglal tuleb luua ka tegevuskava, kuidas erinevust soovitu ja tegelikkuse vahel vähendada ning seeläbi oma tööandja brändi tugevdada. Kõige suuremad erinevused hinnangutes olid

seotud majandusliku ning juhtimise ja töökorralduse väärtuste kategooriatega. Samuti on tudengitele olulised kaasaegsed töötingimused, mis fookusgrupis osalenud õdede arvamusel paranevad kindlasti uue maja ehitamisega. Väga oluline on, et haigla mõtleks tööandjana, kuidas luua positiivsemat tööõhkkonda, mis oli õendusüliõpilaste jaoks kõige olulisem tegur, õdede hinnangul 7-palli skaalal hinnang 4,96, mis on positiivne, aga vajab parendamist. Samuti fookusgrupi intervjuudes oli see üks teema, milles oli erimeelsusi, kuigi toodi välja, et õhkkonda rikuvad üksikud isikud.

Nii magistritöö küsimustiku vastustes kui fookusgrupi intervjuul toodi välja, et Viljandi haigla on uuenev ja arenev. Magistritöö autor soovib silmas pidada, et ka tööandja brändi tuleb uuendada ning oluline on muudatusi töötajatele kommunikeerida. (Backhaus 2016:199).

Kuna magistritöös uuritud tööandja atraktiivsuse tegurid on osutunud varasemalt oluliseks erinevate sihtgruppide puhul, siis autor arvab, et välja töötatud kategooriad ja nimetatud tegurid võivad osutada sobivaks ka teiste sihtgruppide puhul tööandja atraktiivsuse uurimiseks. Oluliseks osutunud tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriad ja tegurid on oluliseks sisendiks SA Viljandi Haigla üldise väärtuspakkumise sõnastamiseks.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös anti esmalt teoreetiline ülevaade tööandja atraktiivsusest ja seda mõjutavatest teguritest ning tööandja brändingu rollist tööandja atraktiivsuse tõstmisel. Tööandja atraktiivsuse tegureid on uurinud erinevad autorid ning grupeerinud neid erinevalt. Kuna puudub ühtne alus, milliste kategooriate järgi tööandja atraktiivsust hinnata, siis autor esitas omapoolse võimaliku variandi tööandja atraktiivsuse tegurite grupeerimiseks väärtuste kategooriatesse: suhete ja koostöö väärtus, arengu ja eneseteostuse väärtus, rakenduslik ja tähenduslik väärtus, majanduslik väärtus, juhtimise ja töökorralduse väärtus, turu ja innovatsiooni väärtus, maine väärtus, psühholoogiline väärtus. Lisaks uuris autor eraldi järgnevaid tegureid, mida kategooriatesse ei paigutanud: organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid, organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias, organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed, organisatsioon asub töökoha lähedal, organisatsioon väärtustab töötajate loovust.

Autor töötas välja omapoolse panusena ka võimaliku protsessi, kuidas kujundada organisatsiooni tööandja brändi, mille sammud on järgnevad: olukorra analüüsimine, väärtuspakkumise loomine, väärtuspakkumise kommunikatsioon, tegevuskava loomine, muudatuste elluviimine, tegevuste tulemuste mõõtmine. Soovitud tööandja brändi kujundamine on pidev protsess ning neid etappe tuleb korrata hoides fookuses visiooni, milline organisatsioon tööandjana soovib olla.

Magistritöö andis ka ülevaate tööandja atraktiivsuse ja tööandja brändingu uuringutest meditsiinivaldkonnas ning esitas seal uuritud tööandja atraktiivsuse tegurid ka kategooriatesse grupeerituna. Kuna meditsiinivaldkonnas on sel teemal läbi viidud vähe uuringuid, siis autor arvab, et pole võimalik välja tuua valdkonna eripära. See vajaks täiendavaid ja suurema valimiga uuringuid. Teoreetilistest käsitlustest ja magistritöö empiiriliste uuringu tulemustest lähtuvalt arvab autor, et meditsiini valdkonnas võib tööandja atraktiivsuse uurimisel võtta aluseks samu kategooriaid kui teistes valdkondades.

Autor töötas välja eesmärgi täitmiseks sobiliku uurimismetoodika, tuginedes varasematele uuringutele. Autor koostas küsimustikud tööandja atraktiivsuse uurimiseks õendusüliõpilaste ja Viljandi haiglas töötavate õdede seas ning fookusgrupi intervjuu kava. Autori välja töötatud tööandja atraktiivsuse kategooriate ja tegurite grupeerimine on üks võimalus, mille alusel läbi viia edaspidiseid uuringuid ka teiste sihtgruppide seas ja mida SA Viljandi Haigla saab kasutada ka sisendina tööandja väärtuspakkumise sõnastamiseks.

Magistritöö empiirilise uuringu tulemusena selgus, et õendusüliõpilastele ja Viljandi haiglas töötavatele õdedele on olulised kõik uuritud tööandja atraktiivsuse kategooriad. Kõige olulisemaks osutusid suhete ja koostöö, juhtimise ja töökorralduse ning majanduslik väärtus, kuid erinevus teiste uuritud kategooriatega oli väike. Kõige olulisemad tegurid tööandja atraktiivsuse puhul olid üliõpilastele positiivne tööõhkkond, õdedele head suhted kolleegidega. Viljandi haigla puhul hinnati kõige kõrgemalt tegureid: organisatsioonis töötamine annab võimaluse teisi inimesi aidata, püsiv ja kindel töökoht ning head suhted kolleegidega. Kõige vähemoluliseks osutusid nii õendusüliõpilaste kui õdede seas organisatsiooni atraktiivsus sotsiaalmeedias ja töökuulutuste atraktiivsus.

Õdedel ja õendusüliõpilastel olid väga sarnased hinnangud, mis on neile tööandja puhul olulised. Õdede hinnangud Viljandi haiglale olid neist aga madalamad. Kõige suuremad erinevused olid seotud majandusliku ning juhtimise ja töökorralduse kategooriatega.

Uuringu tulemusena selgus, et Viljandi haiglas töötavate õdede hinnang tööandja atraktiivsusele on kõrgem kui õendusüliõpilaste hinnang, kuid mitte keegi osalenud õdedest ei andnud maksimaalset hinnet. See näitab, et Viljandi haiglal on võimalik ja vaja tõsta tööandja atraktiivsust nii töötajate kui õendusüliõpilaste seas.

Selgus, et õendusüliõpilaste jaoks kõige olulisemad infokanalid on organisatsiooni koduleht, töövahendusportaalid ja töötajate soovitusel. Üllatav oli, et sotsiaalmeedia kanalid ei olnud kõige olulisemate infokanalite eelistuste seas.

Fookusgrupi intervjuus läbiviidud ankeetküsitlus ja arutelu kinnitasid, et kvantitatiivses uuringus õdede poolt Viljandi haigla puhul kõrgelt hinnatud tööandja atraktiivsuse tegureid võib kasutada ka väärtuspakkumise sõnastamisel. Sealjuures tuleb arvestada osakondade eripära.

Magistritöö tulemusena töötas autor välja ettepanekud SA Viljandi haiglale, kuidas tõsta tööandja atraktiivsust läbi tööandja brändingu, mis on esitatud järelduste ja ettepanekute peatükis. Üks osa ettepanekutest on ka väärtuspakkumise kavand, mida autor soovib Viljandi haiglal seal töötavate õdede abiga täiendada ning seejärel kommunikeerida õendusüliõpilastele nende eelistatud infokanalites. Võimalusel võiks läbi viia ka kvalitatiivse uuringu õendusüliõpilaste seas, et saada neilt täpsemalt teada, milline on Viljandi haigla kuvand tööandjana ja saada ka sisendit, mida haigla saaks teha, et olla atraktiivsem tööandja.

Magistritöö piiranguteks on, et uuring viidi läbi ainult ühe haigla näitel ja uurides ainult õdede ja õendusüliõpilaste arvamusi ning empiirilise uuringus osalejate määr oli väike. Seetõttu ei saa tulemusi üldistada kõigile meditsiinasutustele. Autor arvab, et väljatöötatud meetodikat on võimalik edaspidi kasutada ka teiste sihtgruppide puhul tööandja atraktiivsuse uurimiseks ja tööandja brändi kujundamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alniacik, E., Alniacik, Ü.** (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender and current employment status. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.117
2. **Ambler, T., Barrow, S.** (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
3. **Backhaus, K.** (2016). Employer Brand Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. doi: 10.1080/15416518.2016.1245128
4. **Backhaus, K., Tikoo, S.** (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi: 10.1108/13620430410550754
5. **Berry, A., Martin, J.** (2018). An exploratory analysis of employer branding in healthcare. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. doi:10.1108/IJPHM-09-2017-0052
6. **Bali, M., Dixit, S.** (2016). Employer Brand Building for Effective Talent Management. *International Journal of Applied Sciences and Management*. 2(1), 183-191.
7. **Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L.** (2016). Employer's attractiveness: Generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(1), 6-22.
8. **Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L.** (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15, 4-18. doi: 10.21511/ppm.15(2).2017.01
9. **Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L.** (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172, doi: 10.1080/02650487.2005.11072912

10. **Biswas, M., Suar, D.** (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102.
11. **Cascio, W. F., Graham, B. Z.** (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13:4, 182-192, doi: 10.1080/15416518.2016.1244640
12. **Carpentier, M., Hoyer, G. V., Stockman, S., Schollaert, E., Theemsche, B. V., Jacobs, G.** (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2696–2708. doi: 10.1111/jan.13336
13. **Chhabra, N. L., Sharma, S.** (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60, doi: 10.1108/IJOA-09-2011-0513
14. **Dabrian, A., Kietzmann, J., & Diba, H.** (2017). A great place to work. Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, 197-205. doi: 10.1016/j.bushor.2016.11.005
15. **Dabrian, A., Kietzman, J., & Paschen, J.** (2019). Employer branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IEEE Computer Society*, doi:10.1109/MITP.2018.2876980
16. **Deepa, R., Rupashree, B.** (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, Sage Publications, 18 (3S), 75-94. doi: 10.1177/0972150917693152
17. **Edwards, M. R.** (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23, doi: 10.1108/00483481011012809
18. **Erhart, K, H., & Ziegert, J, C.** (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations. *Journal of Management*, 31(6), 901-919. doi: 10.1177/0149206305279759
19. **Figurska, I., & Matuska, E.** (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management*, 17(2), 35-51
20. **Heilmann, P. A. K.** (2010). Employer brand image in a health care organization. *Management Research Review*, 33(2), 134–144. doi: 10.1108/01409171011015829

21. **Heilmann, P. A.** (2010)². To Have and to hold: personnel shortage in a Finnish healthcare organisation. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 518-523.
22. **Jain, N., Bhatt, P.** (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652. doi:10.1108/JMD-09-2013-0106
23. **Jiang, T. T., & Iles, P.** (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6 (1), 97-110, doi:10.1108/17468771111105686
24. **Knox, S., Freeman, C.** (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22:7-8, 695-716, doi: 10.1362/026725706778612103
25. **Lloyd, S.** (2002). Branding from the inside out. *Business Review weekly*, 24(10), 64-66
26. **Maxwell, R., & Knox, S.** (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907, doi: 10.1362/026725709X479282
27. **Merk, J., Rahmel, A.** (2016). Hospital Employer Attractiveness Considering the Increasing Shortage of Skilled Medical Professionals—A German Review. *Journal of Biosciences and Medicines*, 4, 1-10. doi:10.4236/jbm.2016.412001
28. **Ronda, L., Valor, C., & Abril, C.** (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Brand Management*, 27(5), 573-596, doi: 10.1108/JPBM-07-2017-1522
29. **Rosenthorn, H.** (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. England: Gower Publishing Limited.
30. **Rushika., Prasad, A.** (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contrant and Intent to Join. *Global Business Review*, Sage Publications, 20(1),194-213. doi: 10.1177/0972150917713897
31. **Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P.** (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*. 42(3), 307-323. doi: 10.1007/s40622-015-0097-x

32. **Sharma, R., & Prasad, A.** (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (3), 536-566, doi:10.1108/IJOA-11-2017-1280
33. **Sivertzen, A-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H.** (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. doi: 10.1108/JPBM-09-2013-0393
34. **Tanwar, K. Prasad, A.** (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*. Sage Publications, 17(3S), 186-206. Doi: 10.1177/0972150916631214
35. **Tanwar, K., Prasad, A.** (2017). Employer brand scale development and validation: a secondorder factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409, doi: 10.1108/PR-03-2015-0065
36. **Trybou, J., Gemmel, P., Vaerenbergh, Y. V, Annemans, L.** (2014). Hospital-physician relations: the relative importance of economic, relational and professional attributes to organizational attractiveness. *Health Service Research*, 14, 232.
37. **Uppal, A., Wadhwa, B., & Vashisht, A.** (2018). Magnitudes of Attractiveness in Employer Branding: Generation Z. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15, 23(2), 1-7.
38. **Van Hove, G.** (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 376-391, doi: 10.1080/1359432X.2011.573146
39. **Van Hove, G.** (2008). Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366–375. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04710.x
40. **Yan, Y. H., Kung, C-M.** (2017)¹. Hospital image and compensation/benefit system on organizational attractiveness. *Public Health Open Journal*, 2(1), 33-41, doi:10.17140/PHOJ-2-118
41. **Yan, Y. H., Kung, C-M.** (2017)². A Study on the Factor of Organizational Attractiveness: A Case Study of Nursing. *ARC Journal of Nursing and Healthcare*, 3(1), 23-28, doi: 10.20431/2455-4324.0301004
42. Eesti atraktiivseimad tööandjad. [<https://www.instar.ee/>]. 01.04.2019

43. Instar EBC. 2018. Tööandja maine uuringu kokkuvõte. Sihtrühm: Eesti meditsiinitudengid 2018.
44. SA Kutsekoda. (2017). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: tervishoid. Uuringu terviktekst, lk 49, 52.
45. SA Viljandi Haigla. (2019). Strateegia 2019-2023, lk 12-15.
46. SA Viljandi Haigla (2018). Tagasiside uuring 2018.

LISAD

Lisa 1. Ülevaade tööandja atraktiivsuse teguritest ja kategooriatest

Järgnev tabel annab ülevaate tööandja atraktiivsuse teguritest, mida on autor kasutanud magistr töö küsimustikus. Tegurite järel on kirjas neid uurinud autorite nimed ja kui autor on tegureid grupeerinud, siis ka kategooriate nimed. Sinisega on märgitud meditsiinivaldkonda uurinud autorite nimed.

Väärtuse kategooria	Tegur küsimustikus	Autorid uurinud	Kategooria
1. Suhete ja koostöö väärtus	Head suhted kolleegidega (1)	Berthon <i>et al.</i> (2005:160),	Sotsiaalne
		Biswas, Suar (2013:95)	
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Sengupta <i>et al.</i> (2015:314)	Õigluse
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
	Head suhted juhtidega (2)	Berthon <i>et al.</i> (2005:160),	Sotsiaalne
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	
		Biswas, Suar (2013:95)	
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	Õigluse
		Sengupta <i>et al.</i> (2015:314)	
		Chhabra, Sharma (2014:55)	
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
	Organisatsioonis on positiivne tööühkkond (13)	Berthon <i>et al.</i> (2005:160)	Sotsiaalne
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Sengupta <i>et al.</i> (2015:317)	Kuvand ja fundamentaalsed väärtused
		Chhabra, Sharma (2014:55)	
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
		Rushika, Prasad (2019:202)	
		Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
	Hea koostöö kolleegidega (25)	Berthon <i>et al.</i> (2005:160)	Sotsiaalne
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Koostöö
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Organisatsiooni keskkond
2. Arengu ja eneseteostuse väärtus	Karjääri ja arenguvõimalused (3)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Arengu
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	
		Uppal <i>et al.</i> (2018:5)	
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Tunnustus

		Trybou (2014:6)	Professionaalsed tegurid
		Chhabra, Sharma (2014:55)	
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
		Rushika, Prasad (2019:202)	
		Yeager, Wisniewski (2017:556)	
		Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
	Väljakutsuvad tööülesanded (4)	Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	Huvipakkuv
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Töokeskkond
		Sengupta <i>et al.</i> (2015:317)	Töö struktuur
		Uppal <i>et al.</i> (2018:5)	Mitmekülgsus
		Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
		Rushika, Prasad (2019:202)	
	Eneseteostusvõimalused (6)	Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Arengu, töökeskkond
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
	Edasist karjääri toetav töökogemus (14)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Arengu
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Sotsiaalne
		Biswas, Suar (2013:95,99)	Arengu
	Mitmekülgne töö (15)	Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
4. Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	Organisatsioon panustab ühiskonda (12)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Rakenduslik
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Chhabra, Sharma (2014:55)	
	Tähendusrikas töö (16)	Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	Rakenduslik
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
		Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
	Võimalus rakendada ülikoolis õpitut töös (18)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Rakenduslik
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Uppal <i>et al.</i> (2018:5)	
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Turu
	Võimalus jagada oma teadmisi (28)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Rakenduslik
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	
		Uppal <i>et al.</i> (2018:5)	
	Ettevõttes töötamine annab võimalusi teisi inimesi aidata (29)	Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
	“Käed külge” praktika (32)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Majanduslik
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Koostöö
		Uppal <i>et al.</i> (2018:4)	Rakenduslik
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Biswas, Suar (2013:99)	

5. Majanduslik väärtus	Keskmisest kõrgem palgatase (5)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Majanduslik
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Uppal <i>et al.</i> (2018:5)	
		Sengupta <i>et. al</i> (2015:314)	Tunnustus
		Sengupta <i>et. al</i> (2015:317)	Kuvand ja fundamentaalsed väärtused
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
		Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
	Head võimalused palgatõusule (17)	Berthon <i>et al.</i> (2005:160)	Majanduslik
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Sotsiaalne
		Uppal <i>et al.</i> (2018:5)	Rakenduslik
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
	Püsiv ja kindel töökoht (26)	Berthon <i>et al.</i> (2005:160)	Majanduslik
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Dabrian <i>et al</i> (2017:201)	
		Uppal <i>et al.</i> (2018:5)	
		Trybou (2014:6)	
		Sengupta <i>et. al</i> (2015:314)	Heaolu
		Sengupta <i>et. al</i> (2015:317)	Töö struktuur
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Sotsiaalne
		Chhabra, Sharma (2014:55)	
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
		Rushika, Prasad (2019:202)	
	Atraktiivne tasude pakett (nii rahalised kui mitterahalised hüved) (30)	Berthon <i>et al.</i> (2005:160)	Majanduslik
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Bakasnauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	
		Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	
		Uppal <i>et al.</i> (2018:5)	
		Trybou (2014:6)	
		Yan <i>et al.</i> (2017¹:38)	
		Yan <i>et al.</i> (2017²:25)	
6. Turu ja innovatsiooni väärtus	Organisatsiooni teenused on kõrge kvaliteediga (7)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Huvipakkuv
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Turu
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	Innovatsiooni
	Organisatsiooni teenused on innovaatilised (8)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Huvipakkuv
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Turu
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	Innovatsiooni
		Uppal <i>et al.</i> (2018:4)	Maine
	Organisatsioon on patsiendi/ kliendikeskne (19)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Rakenduslik
		Biswas, Suar (2013:95,99)	
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Turu
		Chhabra, Sharma (2014:55)	
		Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Huvipakkuv

7. Juhtimise ja töökorralduse väärtus	Organisatsioon on innovaatiline ja uuendusmeelne (20)	Biswas, Suar (2013:95,99)	Innovatsiooni
		Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Chhabra, Sharma (2014:55)	
		Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
		Yeager, Wisniewski (2017:556)	
	Organisatsioonis on kaasaegsed töötingimused (40)	Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
	Paindlik tööaja korraldus (9)	Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
		Yeager, Wisniewski (2017:556)	
		Rushika, Prasad (2019:202)	
	Toetavad juhid (10)	Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	Juhtimise
		Trybou (2014:6)	Suhete
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
		Rushika, Prasad (2019:202)	
	Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse (21)	Bakasnauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Töokeskkond
	Töö ja eraelu tasakaal (31)	Biswas, Suar (2013:99)	
		Bakasnauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Töokeskkond
		Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	Töö ja eraelu tasakaal
		Trybou (2014:6)	Suhete
		Sengupta <i>et al.</i> (2015:314)	Heaolu
		Sengupta <i>et al.</i> (2015:317)	Kuvand ja fundamentaalsed väärtused
		Carpentier <i>et al.</i> (2017:2701)	
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
		Rushika, Prasad (2019:202)	
	Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid (22)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Arengu
		Biswas, Suar (2013:95,99)	Arengu
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Sotsiaalne
		Uppal <i>et al.</i> (2018:4)	Sotsiaalne
		Dabrian <i>et al.</i> (2017:201)	Juhtimise
	Selged ja arusaadavad rollid (35)	Bakasnauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Töokeskkond
		Yeager, Wisniewski (2017:556)	
	Iseseisvus tööga seotud otsuste tegemisel (36)	Bakasnauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Töokeskkond
		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017:12)	
		Yeager, Wisniewski (2017:556)	
	Organisatsioonis arvestatakse töötajate potentsiaaliga (37)	Sengupta <i>et al.</i> (2015:314)	Karjääri potentsiaali
8. Psühholoogiline väärtus	Organisatsioonis töötamine tekitab uhkustunde (11)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Arengu
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Sotsiaalne
		Biswas, Suar (2013:95)	

	Organisatsioonis töötamine muudab mind enesekindlamaks (23)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Arengu
		Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
	Ühtekuuluvustunne (33)	Berthon <i>et al.</i> (2005:161)	Rakenduslik
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Sotsiaalne
		Biswas, Suar (2013:99)	
Chhabra, Sharma (2014:55)			
9. Maine väärtus	Organisatsioonis on hea maine (24)	Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482)	
		Sengupta <i>et. al</i> (2015:317)	Soovituse
		Uppal <i>et al.</i> (2018:4)	Maine
		Yan <i>et al.</i> (2017 ¹ :38)	
		Yan <i>et al.</i> (2017 ² :25)	
		Heilmann (2010:137)	
	Organisatsiooni töötajad soovivad organisatsiooni tööandjana (39)	Van Hoya (2008:374) Van Hoya (2012:388)	
10. Eetiline väärtus	Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid (41)	Sengupta <i>et. al</i> (2015:314)	Õigluse
		Sengupta <i>et. al</i> (2015:317)	Kuvand ja fundamentaalsed väärtused
		Jain, Bhatt (2015:639)	
		Rushika, Prasad (2019:202)	
Muud autorile huvipakkuvad tegurid	Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias (34)	Sivertzen <i>et al.</i> (2013:482) Carpentier <i>et al.</i> (2017:2705)	
	Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed (42)	Sengupta <i>et. al</i> (2015:317)	Kuvand ja fundamentaalsed väärtused.
	Organisatsioon asub minu elukoha lähedal (38)		
	Organisatsioon väärtustab töötajate loovust (27)	Berthon <i>et al.</i> (2005:160),	Huvipakkuv
		Biswas, Suar (2013:95)	
		Alniacik, Alniacik (2012:1339)	Sotsiaalne
		Bakasnauskiene <i>et al.</i> (2016:15)	Organisatsiooni keskkond
		Uppal <i>et al.</i> (2018:4)	Arengu

Allikas: (autori koostatud Berthon *et al.* 2005:159,162,Alniacik, Alniacik 2012:1339, Sivertzen *et al.* 2013:479,482; Biswas, Suar 2013:95; Chhabra, Sharma (2014:55); Dabrian *et al.* 2017:200-201,Sengupta *et al.* 2015:312, Jain, Bhatt 2015:639, Bakanauskiene *et al.* 2016:15; Bakanauskiene *et al.* 2017:12; Uppal *et al.* 2018:4-5; Rushika, Prasad 2019:202 põhjal)

Lisa 2. Uuringus kasutatud tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriad ja tegurid

Väärtuse kategooria	Tegur küsimustikus
1. Suhete ja koostöö väärtus	Head suhted kolleegidega (1)
	Head suhted juhtidega (2)
	Organisatsioonis on positiivne tööõhkkond (13)
	Hea koostöö kolleegidega (25)
2. Arengu ja eneseteostuse väärtus	Karjääri ja arenguvõimalused (3)
	Väljakutsuvad tööülesanded (4)
	Eneseteostusvõimalused (6)
	Edasist karjääri toetav töökogemus (14)
	Mitmekülgne töö (15)
4. Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	Organisatsioon panustab ühiskonda (12)
	Tähendusrikas töö (16)
	Võimalus rakendada ülikoolis õpitut töös (18)
	Võimalus jagada oma teadmisi (28)
	Ettevõttes töötamine annab võimalusi teisi inimesi aidata (29)
	“Käed külge” praktika (32)
5. Majanduslik väärtus	Keskmisest kõrgem palgatase (5)
	Head võimalused palgatõusule (17)
	Püsiv ja kindel töökoht (26)
	Atraktiivne tasude pakett (nii rahalised kui mitterahalised hüved) (30)
6. Turu ja innovatsiooni väärtus	Organisatsiooni teenused on kõrge kvaliteediga (7)
	Organisatsiooni teenused on innovaatilised (8)
	Organisatsioon on patsiendi/ kliendikeskne (19)
	Organisatsioon on innovaatiline ja uuendusmeelne (20)
	Organisatsioonis on kaasaegsed töötingimused (40)
7. Juhtimise ja töökorralduse väärtus	Paindlik tööaja korraldus (9)
	Toetavad juhid (10)
	Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse (21)
	Töö ja eraelu tasakaal (31)
	Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid (22)
	Selged ja arusaadavad rollid (35)
	Iseseisvus tööga seotud otsuste tegemisel (36)
	Organisatsioonis arvestatakse töötajate potentsiaaliga (37)
8. Psühholoogiline väärtus	Organisatsioonis töötamine tekitab uhkustunde (11)
	Organisatsioonis töötamine muudab mind enesekindlamaks (23)
	Ühtekuuluvustunne (33)
9. Maine väärtus	Organisatsioonil on hea maine (24)
	Organisatsiooni töötajad soovivad organisatsiooni tööandjana (39)
	MUUD TEGURID
	Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid (41)
	Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias (34)
	Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed (42)
	Organisatsioon asub minu elukoha lähedal (38)
	Organisatsioon väärtustab töötajate loovust (27)

Lisa 3. Küsimustik SA Viljandi Haiglas töötavatele õdedele

KÜSIMUSTIK

Hea kolleeg!

Palun Sul vastata küsimustikule, mille eesmärk on selgitada välja, millised tegurid on Viljandi haiglas töötavate õdede arvamusel ideaalse tööandja puhul olulised ning mis teeb Viljandi haiglast atraktiivse tööandja. Garanteerin vastajatele anonüümsuse ning saadud andmeid kasutan vaid üldistatud kujul magistritöö koostamisel. Uurimustöö tulemusena töötan välja Viljandi haiglale ettepanekud, kuidas tõsta tööandja atraktiivsust õendusüliõpilaste seas.

Küsimustikule vastamiseks kulub orienteeruvalt 5 minutit.

Milline peaks olema hea tööandja?

Järgnevatele väidetele vasta mõeldes suurepärasele tööandjale. Viljandi haigla kohta väited tulevad hiljem.

1. Palun hinda 7-palli skaalal, kui oluliseks pead järgnevaid tegureid tööandja juures. 1 tähendab, "ei ole üldse oluline", 7 tähendab "on väga oluline".

1	Head suhted kolleegidega	1	2	3	4	5	6	7
2	Head suhted juhtidega	1	2	3	4	5	6	7
3	Karjääri ja arenguvõimalused	1	2	3	4	5	6	7
4	Väljakutsuvad tööülesanded	1	2	3	4	5	6	7
5	Keskmisest kõrgem palgatase	1	2	3	4	5	6	7
6	Eneseteostusvõimalused	1	2	3	4	5	6	7
7	Organisatsiooni teenused on kõrge kvaliteediga	1	2	3	4	5	6	7
8	Organisatsiooni teenused on innovaatilised	1	2	3	4	5	6	7
9	Paindlik tööaja korraldus	1	2	3	4	5	6	7
10	Toetavad juhid	1	2	3	4	5	6	7
11	Organisatsioonis töötamine tekitab uhkustunde	1	2	3	4	5	6	7
12	Organisatsioon panustab ühiskonda	1	2	3	4	5	6	7
13	Organisatsioonis on positiivne tööõhkkond	1	2	3	4	5	6	7
14	Edasist karjääri toetav töökogemus	1	2	3	4	5	6	7
15	Mitmekülgne töö	1	2	3	4	5	6	7
16	Tähtsusetöö	1	2	3	4	5	6	7
17	Head võimalused palgatõusule	1	2	3	4	5	6	7

18	Võimalus rakendada ülikoolis õpitut töös	1	2	3	4	5	6	7
19	Organisatsioon on patsiendi/kliendikeskne	1	2	3	4	5	6	7
20	Organisatsioon on innovaatiline ja uuendusmeelne	1	2	3	4	5	6	7
21	Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse	1	2	3	4	5	6	7
22	Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid	1	2	3	4	5	6	7
23	Organisatsioonis töötamine muudab mind enesekindlamaks	1	2	3	4	5	6	7
24	Organisatsioonil on hea maine	1	2	3	4	5	6	7
25	Hea koostöö kolleegidega	1	2	3	4	5	6	7
26	Püsiv ja kindel töökoht	1	2	3	4	5	6	7
27	Organisatsioon väärtustab töötajate loovust	1	2	3	4	5	6	7
28	Võimalus jagada oma teadmisi	1	2	3	4	5	6	7
29	Organisatsioonis töötamine annab võimalusi teisi inimesi aidata	1	2	3	4	5	6	7
30	Atraktiivne tasude pakett (nii rahalised kui mitterahalised hüved)	1	2	3	4	5	6	7
31	Töö ja eraelu tasakaal	1	2	3	4	5	6	7
32	“Käed külge” praktika	1	2	3	4	5	6	7
33	Ühtekuuluvustunne	1	2	3	4	5	6	7
34	Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias	1	2	3	4	5	6	7
35	Selged ja arusaadavad rollid	1	2	3	4	5	6	7
36	Iseseisvus tööga seotud otsuste tegemisel	1	2	3	4	5	6	7
37	Organisatsioonis arvestatakse töötajate potentsiaaliga	1	2	3	4	5	6	7
38	Organisatsioon asub minu elukoha lähedal	1	2	3	4	5	6	7
39	Organisatsiooni töötajad soovivad organisatsiooni tööandjana	1	2	3	4	5	6	7
40	Organisatsioonis on kaasaegsed töötingimused	1	2	3	4	5	6	7
41	Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	1	2	3	4	5	6	7
42	Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed	1	2	3	4	5	6	7

2. Kui eelnevast loetelust jäi välja mõni oluline tegur, mis teeb tööandja atraktiivseks, siis palun kirjutada need siia ja kirjutada juurde ka olulisus 7-palli skaalal.

.....

.....

.....

.....

Viljandi Haigla tööandjana

3. Palun hinda 7-palli skaalal, mil määral iseloomustavad järgmised väited Viljandi haiglat tööandjana. 1 tähendab, “ei nõustu üldse”, 7 tähendab “nõustun täielikult”

1	Head suhted kolleegidega	1	2	3	4	5	6	7
2	Head suhted juhtidega	1	2	3	4	5	6	7
3	Karjääri ja arenguvõimalused	1	2	3	4	5	6	7
4	Väljakutsuvad tööülesanded	1	2	3	4	5	6	7
5	Keskmisest kõrgem palgatase	1	2	3	4	5	6	7
6	Eneseteostusvõimalused	1	2	3	4	5	6	7
7	Organisatsiooni teenused on kõrge kvaliteediga	1	2	3	4	5	6	7
8	Organisatsiooni teenused on innovaatilised	1	2	3	4	5	6	7
9	Paindlik tööaja korraldus	1	2	3	4	5	6	7
10	Toetavad juhid	1	2	3	4	5	6	7
11	Organisatsioonis töötamine tekitab uhkustunde	1	2	3	4	5	6	7
12	Organisatsioon panustab ühiskonda	1	2	3	4	5	6	7
13	Organisatsioonis on positiivne tööõhkkond	1	2	3	4	5	6	7
14	Edasist karjääri toetav töökogemus	1	2	3	4	5	6	7
15	Mitmekülgne töö	1	2	3	4	5	6	7
16	Tähtsusetöö	1	2	3	4	5	6	7
17	Head võimalused palgatõusule	1	2	3	4	5	6	7
18	Võimalus rakendada ülikoolis õpitut töös	1	2	3	4	5	6	7
19	Organisatsioon on patsiendi/kliendikeskne	1	2	3	4	5	6	7
20	Organisatsioon on innovaativne ja uuendusmeelne	1	2	3	4	5	6	7
21	Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse	1	2	3	4	5	6	7

22	Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid	1	2	3	4	5	6	7
23	Organisatsioonis töötamine muudab mind enesekindlamaks	1	2	3	4	5	6	7
24	Organisatsioonis on hea maine	1	2	3	4	5	6	7
25	Hea koostöö kolleegidega	1	2	3	4	5	6	7
26	Püsiv ja kindel töökoht	1	2	3	4	5	6	7
27	Organisatsioon väärtustab töötajate loovust	1	2	3	4	5	6	7
28	Võimalus jagada oma teadmisi	1	2	3	4	5	6	7
29	Organisatsioonis töötamine annab võimalusi teisi inimesi aidata	1	2	3	4	5	6	7
30	Atraktiivne tasude pakett (nii rahalised kui mitterahalised hüved)	1	2	3	4	5	6	7
31	Töö ja eraelu tasakaal	1	2	3	4	5	6	7
32	“Käed külge” praktika	1	2	3	4	5	6	7
33	Ühtekuuluvustunne	1	2	3	4	5	6	7
34	Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias	1	2	3	4	5	6	7
35	Selged ja arusaadavad rollid	1	2	3	4	5	6	7
36	Iseseisvus tööga seotud otsuste tegemisel	1	2	3	4	5	6	7
37	Organisatsioonis arvestatakse töötajate potentsiaaliga	1	2	3	4	5	6	7
38	Organisatsioon asub minu elukoha lähedal	1	2	3	4	5	6	7
39	Organisatsiooni töötajad soovivad organisatsiooni tööandjana	1	2	3	4	5	6	7
40	Organisatsioonis on kaasaegsed töötingimused	1	2	3	4	5	6	7
41	Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	1	2	3	4	5	6	7
42	Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed	1	2	3	4	5	6	7

4. Kui eelnevast loetelust jäi välja mõni oluline tegur, mis teeb Viljandi haiglast atraktiivse tööandja, siis palun kirjuta need siia ja kirjuta juurde ka olulisus 7-palli skaalal.

.....

.....

.....

5. Milline on sinu hinnang Viljandi haigla kui tööandja atraktiivsusele?

Palun hinda 7-palli skaalal kui atraktiivne on Sinu arvates Viljandi haigla tööandjana. 1 tähendab, et Viljandi haigla ei ole üldse atraktiivne tööandja ja 7 tähendab, et Viljandi haigla on väga atraktiivne tööandja

1 2 3 4 5 6 7

6. Mida Sa ütleksid tudengitele, miks on Viljandi haiglas hea töötada?

.....

.....

.....

.....

5. Mis teeb Sinu arvates Viljandi haiglast erilise tööandja?

.....

.....

.....

Millises kliinikus/keskuses töötad?(vastamine vabatahtlik)

- Ambulatoorse ravi ja diagnostika kliinik
- Kirurgiakliinik
- Sisekliinik
- Psühhiaatriakliinik
- Taastusravikliinik
- Hoolekandekeskus
- Sõltuvushaigete ravi- ja rehabilitatsioonikeskus

Vanus (vastamine on vabatahtlik)

.....Kuni 30

....31-40

....41-50

....51-60

....61 +

Kui kaua oled Viljandi haiglas töötanud? (vastamine on vabatahtlik)

..... Alla aasta

..... 1-5 aastat

..... 6-10 aastat

..... 11-20 aastat

..... Üle 20 aasta

Aitäh vastamast! Sinu arvamus on väga oluline

Daisy Koorits

daisy.koorits@vmh.ee

Lisa 4. Küsimustik õendusüliõpilastele

Hea üliõpilane!

Palun Sul vastata küsimustikule, mille eesmärk on selgitada välja, millised tegurid on õendusüliõpilaste arvamusel tööandja juures olulised ja millistest infokanalitest eelistatakse saada infot tööandja kohta. Garanteerin vastajatele anonüümsuse ning saadud andmeid kasutan vaid üldistatud kujul magistr töö koostamisel. Uurimustöö tulemusena töötan välja Viljandi haiglale ettepanekud, kuidas tõsta tööandja atraktiivsust õendusüliõpilaste seas.

Küsimustikule vastamiseks kulub kuni 5 minutit.

Ette tänades

Daisy Koorits

Tartu Ülikooli turundus ja finantsjuhtimise eriala magistrant

daisykoorits@gmail.com

1. Palun hinda 7-palli skaalal kui oluliseks pead järgnevaid tegureid tööandja juures. 1 tähendab “ei ole üldse oluline”, 7 tähendab “on väga oluline”

1	Head suhted kolleegidega	1	2	3	4	5	6	7
2	Head suhted juhtidega	1	2	3	4	5	6	7
3	Karjääri ja arenguvõimalused	1	2	3	4	5	6	7
4	Väljakutsuvad tööülesanded	1	2	3	4	5	6	7
5	Keskmisest kõrgem palgatase	1	2	3	4	5	6	7
6	Eneseteostusvõimalused	1	2	3	4	5	6	7
7	Organisatsiooni teenused on kõrge kvaliteediga	1	2	3	4	5	6	7
8	Organisatsiooni teenused on innovaatilised	1	2	3	4	5	6	7
9	Paindlik tööaja korraldus	1	2	3	4	5	6	7
10	Toetavad juhid	1	2	3	4	5	6	7
11	Organisatsioonis töötamine tekitab uhkustunde	1	2	3	4	5	6	7
12	Organisatsioon panustab ühiskonda	1	2	3	4	5	6	7
13	Organisatsioonis on positiivne tööõhkkond	1	2	3	4	5	6	7
14	Edasist karjääri toetav töökogemus	1	2	3	4	5	6	7
15	Mitmekülgne töö	1	2	3	4	5	6	7
16	Tähendusrikas töö	1	2	3	4	5	6	7

17	Head võimalused palgatõusule	1	2	3	4	5	6	7
18	Võimalus rakendada ülikoolis õpitut töös	1	2	3	4	5	6	7
19	Organisatsioon on patsiendi/kliendikeskne	1	2	3	4	5	6	7
20	Organisatsioon on innovaatiline ja uuendusmeelne	1	2	3	4	5	6	7
21	Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse	1	2	3	4	5	6	7
22	Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid	1	2	3	4	5	6	7
23	Organisatsioonis töötamine muudab mind enesekindlamaks	1	2	3	4	5	6	7
24	Organisatsioonil on hea maine	1	2	3	4	5	6	7
25	Hea koostöö kolleegidega	1	2	3	4	5	6	7
26	Püsiv ja kindel töökoht	1	2	3	4	5	6	7
27	Organisatsioon väärtustab töötajate loovust	1	2	3	4	5	6	7
28	Võimalus jagada oma teadmisi	1	2	3	4	5	6	7
29	Organisatsioonis töötamine annab võimalusi teisi inimesi aidata	1	2	3	4	5	6	7
30	Atraktiivne tasude pakett (nii rahalised kui mitterahalised hüved)	1	2	3	4	5	6	7
31	Töö ja eraelu tasakaal	1	2	3	4	5	6	7
32	“Käed külge” praktika	1	2	3	4	5	6	7
33	Ühtekuuluvustunne	1	2	3	4	5	6	7
34	Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias	1	2	3	4	5	6	7
35	Selged ja arusaadavad rollid	1	2	3	4	5	6	7
36	Iseseisvus tööga seotud otsuste tegemisel	1	2	3	4	5	6	7
37	Organisatsioonis arvestatakse töötajate potentsiaaliga	1	2	3	4	5	6	7
38	Organisatsioon asub minu elukoha lähedal	1	2	3	4	5	6	7
39	Organisatsiooni töötajad soovivad organisatsiooni tööandjana	1	2	3	4	5	6	7
40	Organisatsioonis on kaasaegsed töötingimused	1	2	3	4	5	6	7
41	Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	1	2	3	4	5	6	7
42	Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed	1	2	3	4	5	6	7

2. Kui eelnevast loetelust jäi välja mõni oluline tegur, mis teeb tööandja atraktiivseks, siis palun kirjuta need siia ja kirjuta juurde ka olulisus 7-palli skaalal.

.....

.....

.....

3. Millistest kanalitest eelistad saada infot tööandja kohta? Hinda 7-palli skaalal kui sageli uurid infot tööandja kohta järgmistest kanalitest. 1 tähendab “mitte kunagi” ja 7 “alati kui tööd otsin”.

Töövahendusportaalid (CV Keskus, CV Online jt)	1	2	3	4	5	6	7
Ettevõtte koduleht	1	2	3	4	5	6	7
Kõrgkooli veebileht	1	2	3	4	5	6	7
Kõrgkooli siseveeb	1	2	3	4	5	6	7
Õdede Liidu veebileht	1	2	3	4	5	6	7
Facebook	1	2	3	4	5	6	7
Instagram	1	2	3	4	5	6	7
LinkedIn	1	2	3	4	5	6	7
Karjäärimeessid	1	2	3	4	5	6	7
Tuttavate soovitusel	1	2	3	4	5	6	7
Ettevõtte töötajate soovitusel	1	2	3	4	5	6	7
Töötukassa veebileht	1	2	3	4	5	6	7
Trükimeedia	1	2	3	4	5	6	7

4. Kui eelnevalt jäi välja mõni oluline infokanal, kust sooviksid saada infot tööandja kohta, siis palun kirja siia. Kirjuta uurde ka olulisus 7-palli skaalal.

.....

.....

5. Milline on sinu hinnang Viljandi haigla kui tööandja atraktiivsusele?

Palun hinda 7-palli skaalal kui atraktiivne on Sinu arvates Viljandi haigla tööandjana. 1 tähendab, et Viljandi haigla ei ole üldse atraktiivne tööandja ja 7 tähendab, et Viljandi haigla on väga atraktiivne tööandja

1 2 3 4 5 6 7

Millises koolis õpid?:

.....Tallinna Tervishoiukõrgkool

.....Tartu Tervishoiukõrgkool

Mitmendal kursusel õpid:

.... 1. kursusel

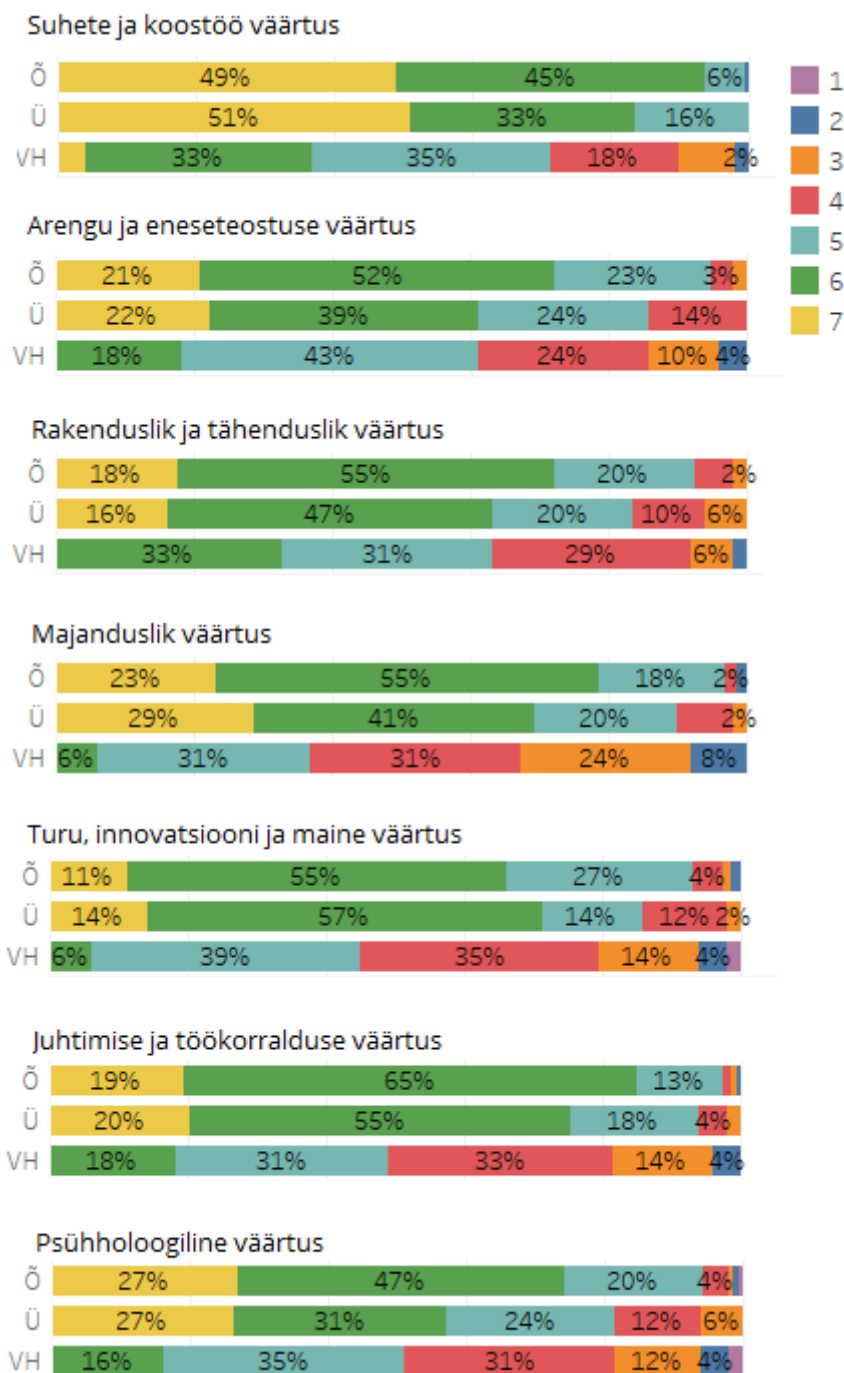
.... 2. kursusel

.....3. kursusel

.....4. kursusel

Aitäh vastamast!

Lisa 5. Tööandja atraktiivsuse kategooriate keskmiste hinnangute osakaal



Allikas: Autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

1 – keskmine hinnang 1,00-1,99, **2** – keskmine hinnang 2,00-2,99, **3** – keskmine hinnang 3,00-3,99, **4** – keskmine hinnang 4,00-4,99, **5** – keskmine hinnang 5,00-5,99, **6** – keskmine hinnang 6,00-6,99, **7** – keskmine hinnang 7

Lisa 6. Tööandja atraktiivsuse tegurite hinnangud: keskmine, mediaan, mood.

SUHETE JA KOOSTÖÖ VÄÄRTUS									
	KESKMINE			MEDIAAN			MOOD		
Tegur	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Head suhted kolleegidega	6,64	6,70	5,72	7	7	6	7	7	6
Head suhted juhtidega	6,43	6,47	5,55	7	7	6	7	7	6
Organisatsioonis on positiivne tööõhkkond	6,47	6,73	4,96	7	7	5	7	7	5
Hea koostöö kolleegidega	6,62	6,72	5,52	7	7	6	7	7	6
ARENGU JA ENESETEOSTUSE VÄÄRTUS									
	KESKMINE			MEDIAAN			MOOD		
Tegur	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Karjääri ja arenguvõimalused	6,09	6,42	5,02	6	7	5	7	7	6
Väljakutsuvad tööülesanded	5,78	5,80	4,96	6	6	5	6	7	6
Eneseteostusvõimalused	6,04	6,26	4,70	6	7	5	7	7	6
Edasist karjääri toetav töökogemus	5,98	6,47	4,91	6	7	5	7	7	5
Mitmekülgne töö	5,91	6,19	5,43	6	6	6	7	7	6
RAKENDUSLIK JA TÄHENDUSLIK VÄÄRTUS									
	KESKMINE			MEDIAAN			MOOD		
Tegur	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Organisatsioon panustab ühiskonda	5,81	5,94	5,11	6	6	5	7	7	5
Täendusrikas töö	6,04	6,27	5,60	6	7	6	7	7	6
Võimalus rakendada ülikoolis õpitut töös	5,81	6,24	5,23	6	7	5	7	7	5
Võimalus jagada oma teadmisi	5,68	5,86	5,19	6	6	5	6	6	6
Organisatsioonis töötamine annab võimalusi teisi inimesi aidata	6,06	6,38	6,02	6	7	6	7	7	6
“Käed külge” praktika	5,83	6,27	4,81	6	7	5	7	7	5
MAJANDUSLIK VÄÄRTUS									
	KESKMINE			MEDIAAN			MOOD		
Tegur	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Keskmisest kõrgem palgatase	6,38	6,19	4,38	7	6	5	7	7	5
Head võimalused palgatõusule	5,96	6,41	3,98	6	7	4	7	7	5
Püsiv ja kindel töökoht	6,49	6,57	5,77	7	7	6	7	7	6
Atraktiivne tasude pakett (nii rahalised kui mitterahalised hüved)	5,70	6,02	3,34	6	6	4	7	7	4
TURU, INNOVATSIOONI JA MAINE VÄÄRTUS									
	KESKMINE			MEDIAAN			MOOD		
Tegur	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Organisatsiooni teenused on kõrge kvaliteediga	6,36	6,45	4,66	7	7	5	7	7	4
Organisatsiooni teenused on innovaatilised	6,06	5,99	4,55	7	6	5	7	7	5
Organisatsioon on patsiendi-/kliendikeskne	6,15	6,30	5,17	6	7	6	7	7	6
Organisatsioon on innovaatiline ja uuendusmeelne	5,96	6,08	4,89	6	6	5	7	6	5
Organisatsioonis on kaasaegsed töötingimused	6,19	6,36	4,30	7	7	4	7	7	4

Organisatsioonis on hea maine	6,11	6,13	4,62	6	6	5	7	7	5
Organisatsiooni töötajad soovivad organisatsiooni tööandjana	5,51	6,36	4,83	6	7	5	6	6	5
JUHTIMISE JA TÖÖKORRALDUSE VÄÄRTUS									
	KESKMINE			MEDIAAN			MOOD		
Tegur	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Paindlik tööaja korraldus	6,21	6,48	5,30	7	7	5	7	7	7
Toetavad juhid	6,45	6,55	5,43	7	7	6	7	7	7
Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse	6,30	6,64	5,00	7	7	5	7	7	6
Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid	6,30	6,69	4,62	7	7	5	7	7	5
Töö ja eraelu tasakaal	6,33	6,58	5,02	7	7	5	7	7	6
Selged ja arusaadavad rollid	6,13	6,23	4,51	7	6	5	7	7	6
Iseseisvus tööga seotud otsuste tegemisel	5,83	5,91	4,81	6	6	5	6	6	6
Organisatsioonis arvestatakse töötajate potentsiaaliga	6,11	6,31	4,47	6	5	5	7	7	6
PSÜHHOLOOGILINE VÄÄRTUS									
	KESKMINE			MEDIAAN			MOOD		
Tegur	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Organisatsioonis töötamine tekitab uhkustunde	5,81	5,96	4,66	6	6	5	7	7	5
Organisatsioonis töötamine muudab mind enesekindlamaks	5,96	6,21	4,66	6	6	5	7	7	5
Ühtekuuluvustunne	5,94	6,34	4,85	6	7	5	7	7	5
MUUD TEGURID									
	KESKMINE			MEDIAAN			MOOD		
Tegur	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH	Õ	Ü	VH
Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	6,49	6,67	5,49	7	7	6	7	7	6
Organisatsioon on atraktiivne sotsiaalmeedias	4,51	3,94	4,15	5	4	4	5	5	4
Organisatsiooni töökuulutused on atraktiivsed	5,21	4,81	4,62	5	5	5	7	5	5
Organisatsioon asub minu elukoha lähedal	5,30	5,13	-	5		-	7	6	-
Organisatsioon väärtustab töötajate loovust	5,70	6,00	4,64	6	6	5	5	7	5

*organisatsioon asub töökoha lähedal – oli vaja teada ainult, kas see on õdedele ja üliõpilastele oluline mitte kui lähedal on töökoht Viljandi haigla õdedele.

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Lisa 7. Korrelatsioonid väärtuste kategooriate vahel

Tabelis on esitatud seosed tööandja atraktiivsuse ja erinevate tööandja atraktiivsuse väärtuste kategooriate vahel. Kategooriad on esitatud numbritena:

1. Suhete ja koostöö väärtus;
2. Arengu ja eneseteostuse väärtus;
3. Rakenduslik ja tähenduslik väärtus;
4. Majanduslik väärtus;
5. Turu, innovatsiooni ja maine väärtus;
6. Juhtimise ja töökorralduse väärtus;
7. Psühholoogiline väärtus;
8. Tööandja atraktiivsus.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1							
2	0,589**	1						
3	0,634**	0,778**	1					
4	0,625**	0,650**	0,652**	1				
5	0,646**	0,586**	0,617**	0,571**	1			
6	0,795**	0,622**	0,617**	0,653**	0,690**	1		
7	0,709**	0,673**	0,677**	0,660**	0,730**	0,718**	1	
8	0,417**	0,407**	0,362*	0,461**	0,543**	0,485**	0,614**	1

* seos on statistiliselt oluline nivool $p < 0,05$

** seos on statistiliselt oluline nivool $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste põhjal

Lisa 8. TOP tööandja atraktiivsuse tegurid

ÕENDUSÜLIÕPILASTE TOP 10	Ü	Õ	VH
Organisatsioonis on positiivne tööõhkkond	6,73	6,47	4,96
Hea koostöö kolleegidega	6,72	6,62	5,52
Head suhted kolleegidega	6,70	6,64	5,72
Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid	6,69	6,30	4,62
Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	6,67	6,49	5,49
Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse	6,64	6,30	5,00
Töö ja eraelu tasakaal	6,58	6,33	5,02
Püsiv ja kindel töökoht	6,57	6,49	5,77
Toetavad juhid	6,55	6,45	5,43
Paindlik tööaja korraldus	6,48	6,21	5,30
ÕDEDE TOP 10	Ü	Õ	VH
Head suhted kolleegidega	6,70	6,64	5,72
Hea koostöö kolleegidega	6,72	6,62	5,52
Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	6,67	6,49	5,49
Püsiv ja kindel töökoht	6,57	6,49	5,77
Organisatsioonis on positiivne tööõhkkond	6,73	6,47	4,96
Toetavad juhid	6,55	6,45	5,43
Head suhted juhtidega	6,47	6,43	5,55
Keskmisest kõrgem palgatase	6,19	6,38	4,38
Organisatsiooni teenused on kõrge kvaliteediga	6,45	6,36	4,66
Töö ja eraelu tasakaal	6,58	6,33	5,02
VILJANDI HAIGLA TOP 10	Ü	Õ	VH
Organisatsioonis töötamine annab võimaluse teisi inimesi aidata	6,38	6,06	6,02
Püsiv ja kindel töökoht	6,57	6,49	5,77
Head suhted kolleegidega	6,70	6,64	5,72
Täendusrikas töö	6,27	6,04	5,60
Head suhted juhtidega	6,47	6,43	5,55
Hea koostöö kolleegidega	6,72	6,62	5,52
Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	6,67	6,49	5,49
Toetavad juhid	6,55	6,45	5,43
Mitmekülgne töö	6,19	5,91	5,43
Paindlik tööaja korraldus	6,48	6,21	5,30

Allikas: Autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal

Lisa 9. Fookusgrupi intervjuu kava

Teema/küsimus/ülesanne	Kuluv aeg	Eesmärk
Sissejuhatus Kohtumise eesmärgi selgitamine. Kokkulepete tegemine, et kõigil oleks hea olla.	5 min	Lua usaldusväärne õhkkond grupiaruteluks.
Lühiküsimustiku täitmine Kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal lühiankeet, kus osalejad vastavad, kas on väitega nõus või mitt.	5 min	Kvantitatiivse uuringu tulemuste testimine, osalejate häälestamine uuringu teemale.
Grupitöö Vastata koos paarilisega järgnevatele küsimustele. Kirja panna kõik mõtted, mis pähe tulevad. Milline on hea tööõhkkond? Milline on hea meeskond? Milline on hea juht? Milline on hea töökorraldus? Millised eneseteostus ja arenguvõimalused on õdedele? Seejärel märkida, millised tegurid Viljandi haiglas kehtivad.	20 min	Saada teada õdede ideaal ja kuidas nad hindavad Viljandi haiglas neid teemasid. Saada erinevaid sõnastusi teemadest, mida haigla saaks väärtuspakkumise loomisel kasutada.
Kokkuvõte paaristööst	10 min	Saada teada grupi ühised ja erinevad seisukohad
Grupiarutelu Õe töö tähenduslikkus: Mis on õe töös põnevat ja huvitavat? Keda saab õde aidata?	15 min	Saada sisendit tööandja väärtuspakkumise loomisele.
Küsimustiku tulemuste üle vaatamine	15 min	Kvantitatiivse uuringu tulemuste testimine. Saada ka teada, mida õed mõtlevad erinevate tegurite all.
Ettepanekute küsimine osalejatelt? Mida saaks Viljandi haigla teha paremini?	10 min	Saada õdedelt ettepanekuid, mida Viljandi haigla saaks teha, et olla parem tööandja.
Kokkuvõte Koos sõnastamine, mis teeb Viljandi haiglast hea tööandja (Mis on Viljandi haiglas toredat?)	10 min	Saada sisendit tööandja väärtuspakkumiseks.

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Olulised tööandja atraktiivsuse tegurid fookusgrupile testimiseks, keskmised, mediaanid

Tegur	Väärtuse kategooria	KESKMINE			MEDIAAN		
		Ü	Õ	VH	Ü	Õ	VH
Hea koostöö kolleegidega	Suhete ja koostöö	6,72	6,62	5,52	7	7	6
Head suhted kolleegidega	Suhete ja koostöö	6,70	6,64	5,72	7	7	6
Organisatsioonis järgitakse eetilisi põhimõtteid	Eetiline (käesolevas töös muu tegur)	6,67	6,49	5,49	7	7	6
Juhid tagavad töötajatele mõistliku töökoormuse	Juhtimise ja töökorralduse	6,64	6,30	5,00	7	7	5
Töö ja eraelu tasakaal	Juhtimise ja töökorralduse	6,58	6,33	5,02	7	7	5
Püsiv ja kindel töökoht	Majanduslik	6,57	6,49	5,77	7	7	6
Toetavad juhid	Juhtimise ja töökorralduse	6,55	6,45	5,43	7	7	6
Paindlik tööaja korraldus	Juhtimise ja töökorralduse	6,48	6,21	5,30	7	7	5
Head suhted juhtidega	Juhtimise ja töökorralduse	6,47	6,43	5,55	7	7	6
Karjääri ja arenguvõimalused	Arengu ja enese teostuse	6,42	6,09	5,02	7	6	5
Organisatsioonis töötamine annab võimaluse teisi inimesi aidata	Rakenduslik ja täenduslik	6,38	6,06	6,02	7	6	6
Organisatsioon on patsiendi/kliendikeskne	Turu, innovatsiooni ja maine	6,30	6,15	5,17	7	6	5
Täendusrikas töö	Rakenduslik ja täenduslik	6,27	6,04	5,60	7	6	6
Võimalus rakendada ülikoolis õpitut töös	Rakenduslik ja täenduslik	6,24	5,81	5,23	7	6	5
Mitmekülgne töö	Arengu ja eneseteostuse	6,19	5,91	5,43	6	6	6
Organisatsioon panustab ühiskonda	Rakenduslik ja täenduslik	5,94	5,81	5,11	6	6	5
Võimalus jagada oma teadmisi	Rakenduslik ja täenduslik	5,86	5,68	5,19	6	6	5
Positiivne tööõhkkond	Suhete ja koostöö	6,73	6,47	4,96	7	7	5
Juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid	Juhtimise ja töökorralduse	6,69	6,30	4,62	7	7	5

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Lisa 11. Küsimustik fookusgrupile

Kas nõustud järgmiste väidetega Viljandi haigla kohta?

		Jah	Ei	Soovi korral kirjuta kommentaar
1	Meil on hea koostöö kolleegidega			
2	Meil on head suhted kolleegidega			
3	Meil järgitakse eetilisi põhimõtteid			
4	Meil on mõistlik töökoormus			
5	Viljandi haiglas töötades on võimalik töö ja eraelu tasakaal			
6	Viljandi haigla on püsiv ja kindel töökoht			
7	Meil on toetavad juhid			
8	Viljandi haiglas on paindlik tööaja korraldus			
9	Meil on head suhted juhtidega			
10	Viljandi haiglas on head karjääri ja arenguvõimalused			
11	Meil on võimalus oma tööga teisi inimesi aidata			
12	Viljandi haigla on patsiendi- ja kliendikeskne			
13	Meie töö on tähendusrikas			
14	Viljandi haiglas on võimalus rakendada õpitud teadmisi ja oskusi töös			
15	Meie töö on mitmekülgne			
16	Viljandi haigla panustab kogukonda			
17	Viljandi haiglas on võimalus jagada oma teadmisi teistega			
18	Viljandi haiglas on positiivne tööõhkkond			
19	Viljandi haigla juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid			

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

Lisa 12. Fookusgrupis läbiviidud küsimustiku tulemused

	Väide/ nõustujate arv	Kommentaariid (ankeedis kirjutatud + arutelust)
1	Meil on hea koostöö kolleegidega (8)	Osaleja, kes ei nõustunud ütles, et oleneb osakonnast.
2	Meil on head suhted kolleegidega (9)	1 osaleja täpsustas, et vastas oma osakonna põhjal.
3	Meil järgitakse eetilisi põhimõtteid (9)	
4	Meil on mõistlik töökoormus (4)	Oleneb osakonnast, seda vaadatakse ümber. See on ka töökorralduses kinni, tuleb üle vaadata, et ei oleks töötegemist sellepärast, et kunagi on keegi nii teinud. On palju mõttetut sebmist risti-rästi, logistika tuleb läbi mõelda.
5	Viljandi haiglas töötades on võimalik töö ja eraelu tasakaal (8)	Üks osaleja vastas nii ja naa. Arutati, et ise tuleb kindlad piirid luua Tuleb osata ei öelda.
6	Viljandi haigla on püsiv ja kindel töökoht (8)	Üks vastas, et ei oska öelda.
7	Meil on toetavad juhid (9)	
8	Viljandi haiglas on paindlik tööaja korraldus (9)	Üldjuhul arvestatakse.
9	Meil on head suhted juhtidega (9)	
10	Viljandi haiglas on head karjääri ja arenguvõimalused (6)	2 vastasid nii ja naa, üks vastas, et ei oska kommenteerida, 1 vastas ise pead aktiivne olema. Kui ise näitad huvi siis on võimalused olemas.
11	Meil on võimalus oma tööga teisi inimesi aidata (9)	
12	Viljandi haigla on patsiendi- ja kliendikeskne (8)	Üks vastas nii ja naa.
13	Meie töö on tähendusrikas (9)	
14	Viljandi haiglas on võimalus rakendada õpitud teadmisi ja oskusi töös (9)	Kõik olid nõus, aga üks kirjutas kommentaarina nii ja naa.
15	Meie töö on mitmekülgne (9)	
16	Viljandi haigla panustab kogukonda (9)	Ikka, ravime ju haigeid. PAIK projekt ikka ka.
17	Viljandi haiglas on võimalus jagada oma teadmisi teistega (9)	Võimalus juhendada. Koolitustel käies jagatakse meeskonnaga infot.
18	Viljandi haiglas on positiivne tööõhkkond (8)	Üks osaleja täpsustas, et töökeskkonda rikuvad üksikud isikud. Osakonnas on üldiselt positiivne tööõhkkond
19	Viljandi haigla juhid väärtustavad ja tunnustavad töötajaid (8)	Väärtustamist on rohkem, tunnustamist vähe. Alati võiks rohkem.

Allikas: (autori koostatud fookusgrupi intervjuu osalejate hinnangute põhjal)

Lisa 13. Fookusgrupi intervjuus arutletud küsimuste vastuste kokkuvõtted

<p>Milline on hea tööõhkkond? – Fookusgrupis osalenud õdede ühine arvamus on, et on hea tööõhkkond üksteist toetav ja kus toimub koostöö. Variantidena mainiti veel ka, et hea tööõhkkond võiks olla rahulik, sujuv, pingevaba, eesmärgile orienteeritud, töötajaid arvestav ja turvav.</p>
<p>Milline on hea meeskond? – Hea meeskond on koostöövalmis, ühtehoidev, üksteisest lugupidav, toetav, motiveeriv, sõbralik, aus. Oluline on hea suhtlemine ja avatus. Välja toodi, et hea meeskond võiks olla patsiendile orienteeritud ja tunda üksteise tugevaid külgi erisituatsioonides.</p>
<p>Milline on hea juht? – Hea juht on mõistev, empaatiline ja hea kuulaja. Hea juht on erialaselt tugev ja õpetab oma teadmisi ka teistele, juhib võrdse kohtlemise printsiibil ja ausalt ning julgeb tegeleda probleemidega. Juht peab olema ka hea suhtleja ja võiks omada head huumorisooni.</p>
<p>Milline on hea töökorraldus? – Hea töökorralduse puhul on oluline meeskonnatöö. Hea töökorralduse tulemusena on ka tööõhkkond hea. Hea töökorralduse puhul mainiti nii kindlaid graafikuid kui paindlikke graafikuid. Oluline on ka, et tööülesanded oleks konkreetsed, võiks olla näiteks lahti kirjutatud tööjuhised või toetavad infolehed. Väga oluline on võrdne kohtlemine. Osalejad nõustusid, et Viljandi haiglas võimalusel alati arvestatakse graafikuid tehes töötajate soovidega.</p>
<p>Millised eneseteostus ja arenguvõimalused on õdedele? - Õed saavad end arendada käies erinevatel koolitustel ja infopäevadel. Õdedel on võimalus nii õppida kui ka ise teisi õpetada näiteks uusi töötajaid ja üliõpilasi. Samuti on õdedel võimalus osaleda, kaasa rääkida raviprotsessis. Toodi välja, et ise peab julge olema ja sõna võtma. Arenguvõimalusena toodi välja ka roteeruvad tööülesanded, aga seda on Viljandi haiglas vähe.</p>
<p>Mis on õe töös põnev ja huvitavat? - Kõige olulisem tegur õdede jaoks oli inimeste aitamine. Õe töö on väga vaheldusrikas, saab töötada väga erinevate patsientidega – nii haiguslugude kui isiksuste poolest erinevatega. Saab suhelda väga erinevate inimestega. On palju väljakutsuvaid tööülesandeid ja probleeme, mida lahendada. Töö on väga vaheldusrikas, samas on ka rutiini. Põnev on ka kiiresti arenev keskkond ja pidevalt saab uusi teadmisi.</p>
<p>Keda ja kuidas saab õde aidata? - Fookusgrupis osalejad tunnetasid selgelt õe töö tähenduslikkust. Õde saab aidata patsienti ja tema lähedasi, arsti ja teisi töökaaslasi, samuti iseennast, naabrinaist või teisi tuttavaid ja ka kogukonda. Õde saab aidata informeerides, suheldes, nõustades, aidata ravimisel, protseduuride läbiviimisel, teha selgitus- ja ennetus- ja teavitustööd. Töökaaslaseid märgatakse, minnakse hooldajale appi, antakse üksteisele võimalus minna söögipausile. Kui vaja seotakse näppu, varvast, õpetatakse ja juhendatakse töökaaslasi. Üks õde mainis, et toob ka lähedastele rohud ära nagu sotsiaaltöötajad. Õdedel on võimalus panustada ka kogukonda – nt südamepäeval anda toitumisalast nõu, mõõta vererõhku, veresuhkrut. Võimalus on minna ka ise ettekannet tegema, näiteks toitumisalast nõu anda.</p>
<p>Milline on hea koostöö? -Hea koostöö on kui kõik panustavad, on hea suhtlemine ja üksteisest peetakse lugu, kõigile kehtivad ühesugused reeglid. Koostööle aitab kaasa ka hea huumorisoon.</p>
<p>Millised eetilised põhimõtted on olulised? - Eetilistest põhimõtetest on õdedele oluline diskreetsus ja konfidentsiaalsus, sõbralikkus, ausus, läbipaistvus ja üksteisest lugupidamine. Viljandi haiglas kehtivad ka need põhimõtted.</p>
<p>Mida saaks Viljandi haigla teha, et olla parem tööandja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uus haigla motiveerib (1 vastaja ütles, et asukoht ei motiveeri). • Töökorralduse tuleb üle vaadata (personali hulk). • Töövahendid korda! Välja toodi probleemid vanade arvutitega. • Motiveerivaid ühisüritusi võiks teha rohkem nii ülehaiglalisi kui osakondades.

- Turundama peab. Reklaamid sotsiaalmeedias, kohalikus lehes. („tule meile tööle“, info vabade ametikohtade kohta). Üks osaleja tõi näite ka, et võiks aktiivselt värvata nagu LHV müüb.
- Olla praktikabaas.
- Palkasid võiks ka tõsta.
- Lisapuhkus 7 päeva nagu teistes haiglates.
- Motivatsioonipaketti tervikuna võiks arendada, sh soodustused ja tunnustamine.
- Juubilaride ja tööjuubilaride tunnustamine.
- Aasta kaastöötaja valimine paremini läbi mõelda.
- Viljandi linn peaks mõtlema, mida teha, et ei oleks pommiauk.

Mis teeb Viljandi haiglast hea tööandja/mis on Viljandi haiglas toredat

- Miljonivaade (oleneb korrusest, 2.korrusel ei näe);
- võrratu päikesetõus ja päikese loojang;
- head kolleegid;
- imetore Jämejala park, sealne looduskekkond;
- endale meeldiv õpitud amet;
- patsientide positiivne tagasiside;
- toredad kogenud pädevad töötajad;
- rõõm on uute noorte üle;
- Viljandi haigla areneb, arenev ja uuenev keskkond;
- arstid on hästi toredad;
- enda tervise turgutamiseks on turvaline keskkond, kolleegid aitavad kaasa, saad head abi mõistliku ajaga;
- me saame uuringud kiiremini kätte kui mõnedes suuremates haiglates ja seetõttu asjad liiguvad kiiremini;
- lühemad järjekorrad;
- töö on kodukohale lähedal (Viljandimaal elavatel töötajatel);
- õppimisvõimalus;
- Kodune õhkkond. Patsiendid ka ütlevad nii. Ei ole konveier;
- võrreldes suuremate haiglatega hea väike kollektiiv;
- toetavad juhid;
- edasist karjääri toetav töökogemus;
- rahulik, hea töötempo (oleneb olukorrast);
- ühtehoidev kollektiiv (nii ja naa, oleneb osakonnast);
- kindel ja turvaline (oleneb osakonnast).

Allikas: (autori koostatud kokkuvõtte fookusgrupi intervjuus osalejate arvamustest)

Lisa 14. Hinnangud tööandja atraktiivsuse kategooriatele, õdede ja õendusüliõpilaste keskmiste hinnangute võrdlus (Mann Whitney U test)

Kategooria	Keskmine hinnang		Standardhälve		Olulisuse tõenäosus
	Õ	Ü	Õ	Ü	
Suhete ja koostöö väärtus	6,55	6,55	0,619	0,547	0,620
Arengu ja eneseteostuse väärtus	5,96	6,22	0,856	0,756	0,058
Rakenduslik ja tähenduslik väärtus	5,91	6,16	0,959	0,785	0,089
Majanduslik väärtus	6,15	6,29	0,863	0,729	0,512
Turu, innovatsiooni ja maine väärtus	6,06	6,14	0,862	0,777	0,967
Juhtimise ja töökorralduse väärtus	6,23	6,44	0,725	0,617	0,085
Psühholoogiline väärtus	5,88	6,17	1,049	0,887	0,100

Allikas: (autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal)

SUMMARY

ENHANCING EMPLOYER ATTRACTIVENESS AMONG NURSING STUDENTS BASED ON EXAMPLE OF VILJANDI HOSPITAL FOUNDATION

Daisy Koorits

In Estonia, the ratio of nurses to population is smaller than in other developed countries. General and local hospitals face the biggest lack of nurses. (Tulevikuvaade tööjõu ja... 2017:49,52). There is also lack of nurses in Viljandi Hospital Foundation and many current nurses are already or soon in retirement age. Viljandi Hospital Foundation competes with larger hospitals which are pull centers for young graduates. Therefore, it is important to be caring and developing employer who can attract and retain specialists and interns. (Strateegia.. 2019:12-15).

Employer attractiveness is scarcely studied area in healthcare sector and the author of this Master's thesis did not find any research done in Estonia that is focused on employer attractiveness in nurse students target group. Nevertheless, Instar EBC has studied organization reputation among students and also among healthcare students.

The objective of the thesis is to develop suggestions to Viljandi Hospital Foundation on how to improve its employer attractiveness among nursing students. Suggestions are based on theoretical background and empirical study conducted by the author.

To accomplish the objective of the thesis author conducted following research tasks:

1. Give a theoretical overview of employer attractiveness, factors influencing it (including healthcare).
2. Give a theoretical overview of the role of employer branding in enhancing employer attractiveness.
3. Conduct suitable methodology for the research.
4. Find out which factors are important to nursing students and nurses working in Viljandi Hospital, regarding employer.

5. Find out from which information channels nursing students look for information when they are looking for a job.
6. Find out how nursing students and nurses working in Viljandi hospital rate Viljandi Hospital employer attractiveness.
7. Develop suggestions to Viljandi Hospital Foundation how to enhance its' employer attractiveness among nursing students.

Thesis gave a theoretical overview of employer attractiveness, factors influencing it and the role of employer branding in enhancing employer attractiveness. Different authors have studied factors which influence employer attractiveness and grouped those differently. Many of the studies are based on Berthon *et al.* 2005:159-162) employer attractiveness scale, however authors have significantly modified the scale in their studies. Author of the current thesis did not find a common scale or a way to categorize employer attractiveness factors. Therefore, author proposed its own way to group the different employer attractiveness factors: relationship and cooperation; selfrealization; application and meaningfulness; economic, job management; market, innovation and reputation; psychological value category. Additionally, author studied other factors that were not categorized: organization follows ethical principals, organization has attractive job offers, organization is located near home, and organization values creativity of its workers.

Based on theoretical backround, the author created a possible process on how to create employer brand: analyze the situation, create value proposition, communicate the value proposition, create an action plan, implement changes, measure the results of the actions. Employer branding is an ongoing process and when repeating the named steps, organization needs to keep a focus on the vision regarding which kind of employer it wants to be.

Masters thesis also gives an overview of employer attractiveness and employer branding studies in healthcare. Author described and grouped the employer attractiveness factors into the same categories as she did with the factors reasearched in other fields. In healthcare there are not a lot of reasearch done about employer attractiveness and the author believes that more research needs to be done in order to make conclusions if there is anything special in employer attractiveness in healthcare field.

Author used both quantitative and qualitative research method in the study. Quantitative questionnaire was created based on theoretical background of employer attractiveness factors studied by other authors. In quantitative survey author asked from nursing students and nurses what is important for them about employer. From nursing students author also asked in which channels they look for information when they are looking for a job. From nurses the author asked how they rate different employer attractiveness factors in Viljandi Hospital.

The quantitative survey was created in *Google Forms* and was sent to all the nurses working in Viljandi Hospital through their e-mail list. They also had possibility to fill in the survey on the paper. To students the author sent the survey link through school contact person who shared the info to all the nurse students through their e-mail list.

In quantitative survey the participants rate was 28% of the nurses working in Viljandi Hospital and 11% of Estonian nursing students (17% Tartu Health Care College and 8% Tallinn Health Care College).

Author also created focus group interview plan which also included testing the quantitative study's results. In focus group interview participants were 9 nurses from Viljandi Hospital who were from different age groups and structural units and also with different length of service.

Results of the empirical study show that nursing students and nurses working in Viljandi Hospital Foundation value all studied employer attractiveness value categories. Most important was relationship and cooperation category, following job management and economic category. Difference between other categories was small. Most important factor of employer attractiveness among nursing students was positive working environment, among working nurses most important was good relationships with colleagues. Almost all studied factors were important, least important among nursing students and nurses were organization attractiveness in social media and attractiveness of the job offers. About Viljandi Hospital nurses gave the highest ratings that working in the organization gives an opportunity to help others, job security and good relationships with the colleagues.

Nurses and nursing students had very similar ratings what factors are important to them. Nurses' ratings to these factors in Viljandi Hospital were lower than the importance of the factors to them. Greatest differences between importance and current situation were related to economic and job management category.

Results of the study show that nurses working in Viljandi Hospital Foundation rate the employer attractiveness of Viljandi Hospital Foundation higher than nursing students but none of the nurses gave maximum rating. That means that Viljandi Hospital Foundation needs to enhance its employer attractiveness among nurses and nurse students.

According to the study most important information channels to nursing students when looking information about employer are organization's webpage, job recruitment portals and employee recommendations. It was surprising that social media channels were not among the most important information channels.

Results of the focus group interview confirmed that employer attractiveness factors that were highly rated among nurses in the quantitative study are valid and suitable for using in creating of the value proposition.

As a result of the Master thesis, the author developed suggestions to Viljandi Hospital Foundation on how to enhance its employer attractiveness through employer branding among nursing students and created a value proposition project that organization can modify and improve and then communicate to nursing students in their preferred information channels. As nurses and nursing students valued the same employer attractiveness factors, then it is possible to use the results of the Master thesis to enhance employer attractiveness also among nurses.

Limitation of the study is that the study was conducted in only hospital and on the basis of the opinions of nurses and nursing students, also the rate of the participants in empirical study was low. Therefore, results cannot be generalized to all medical institutions. The author believes that the developed methodology can be used in the future for other target groups to study the employer attractiveness and create the employer brand.

Keywords: employer attractiveness, employer value proposition, employer branding, employer attractiveness scale

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Daisy Koorits,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Tööandja atraktiivsuse tõstmine õendusüliõpilaste seas SA Viljandi haigla näitel,

mille juhendaja on professor Kulno Türk,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost
reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja
kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi
ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Daisy Koorits
23.05.2019